

第2部 2023 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

変革の好機を捉えて 成長を遂げる中小企業





成長に向けた価値創出の実現

第1部では、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について概観した。その上で、賃上げを促進するための価格転嫁や生産性向上の取組の重要性や、物価高等のマクロ環境の変化を踏まえ、価格転嫁を取引慣行として定着させることの重要性、生産性向上に向けてGX等の構造変化も新たな挑戦の機会と捉えながら、投資の拡大やイノベーションを実現することの重要性を示した。

第2部では、中小企業の成長を通じて日本経済や地域の発展につなげる観点から、投資やイノベーション、賃上げの取組が期待される成長企業に焦点を当てた分析を行っていく。第1章では、投資やイノベーションを実現し成長を成し遂げる上で重要な要素と考えられる、「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」に着目し¹、成長に向けて価値創出を実現するための取組について確認していく。第2章では、事業承継・M&Aや起業・創業の実態に着目した分析を行っていく。

本章では、(株)帝国データバンクが「令和4年度中小企業実態調査委託費（中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究）」において実施した、中小企業を対象としたアンケート「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」²を用いて、成長に向けた価値創出の実現に向けて重要と考えられる「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」について確認していく。なお、以下ではこのアンケート調査の対象企業を「成長企業」³と定義している。

第1節 成長に向けた戦略

中小企業は、大企業と比較して経営資源が乏しく、成長のためには限りある経営資源を有効活用し競争優位を築く必要がある。そのためには、競合

他社と異なる価値の創出につながる戦略を策定していくことが重要であると考えられる⁴。本節では、成長に向けた経営戦略⁵について取り上げていく。

1 例えば、Storey (1994) 等において、企業の成長に向けた重要な要素について言及がなされている。こうした研究を踏まえて、本章では「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」の三つの要素に着目して分析を行っている。

2 (株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」：(株)帝国データバンクが2022年11～12月にかけて、中小企業15,000社を対象に、アンケート調査（回収3,466社、回収率23.1%）を実施したものである。

3 (株)帝国データバンクが保有する財務情報が収録されている企業のうち、売上高の情報が入手できる企業を対象として、2020～2021年の売上高が2期連続で増収しているなど、感染症下においても成長している企業を「成長企業」として定義している。

4 2021年版中小企業白書 第2部第1章では、経営戦略について検討し、事業を見直していくことが企業の成長につながる可能性を指摘している。

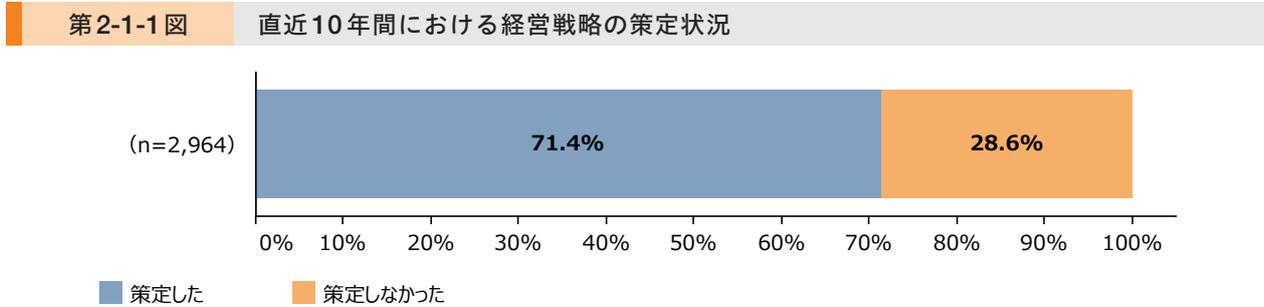
5 ここでは経営戦略を「企業あるいは事業の目的を達成するために、持続的な競争優位を確立すべく構造化されたアクション・プラン」と定義している。

1. 成長に向けた戦略の策定

① 経営戦略の策定プロセス

成長企業のうち、約7割の企業が経営戦略を策定していることが分かる。

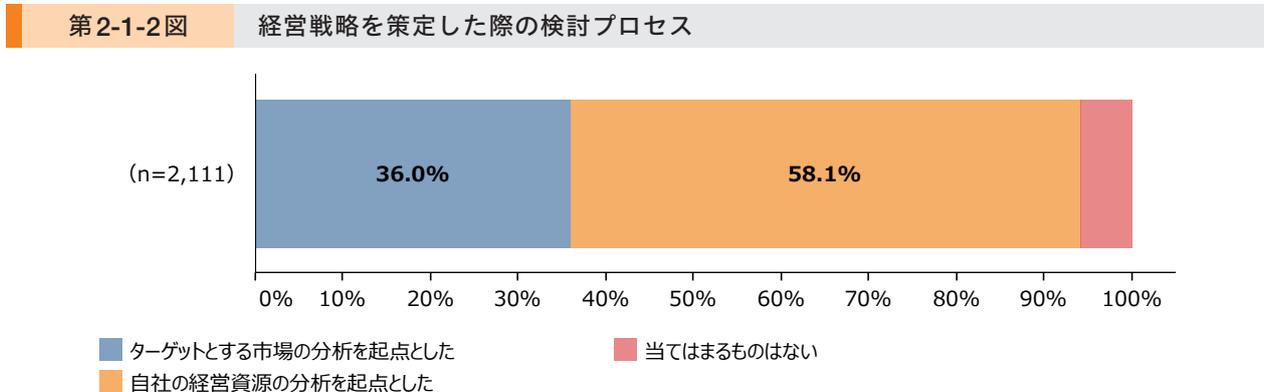
第2-1-1図は、直近10年間における経営戦略の策定状況⁶を見たものである。これを見ると、



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注) ここでいう経営戦略の策定には、経営戦略の見直しも含むものとする。

第2-1-2図は、経営戦略を策定した際の検討プロセスを見たものである。これを見ると、経営戦略を策定した際に「ターゲットとする市場の分析を起点とした」企業が36.0%、「自社の経営資源

の分析を起点とした」企業が58.1%となっており、最初にターゲットとする市場の分析を行った企業と、自社の経営資源の分析を行った企業がどちらも一定数存在していることが分かる。



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注) 直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

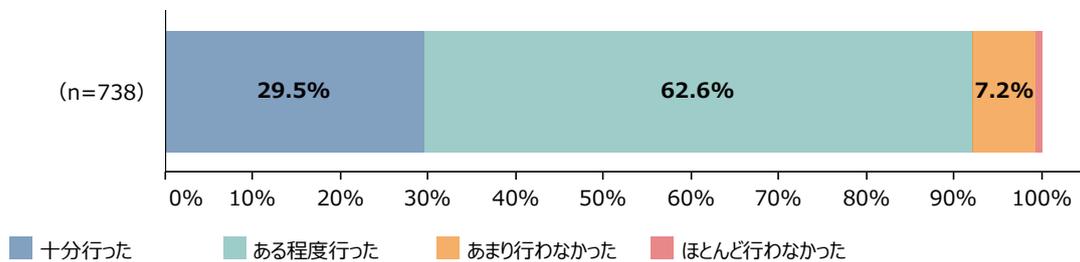
⁶ 以下、本章における経営戦略の策定については、直近10年間に実施したものについて確認している。

続いて、経営戦略の策定時に起点とした分析ごとに、もう一方の分析の実施状況を確認する。第2-1-3図は、ターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況を見たものである。これを見ると、自社の経営資源の分析を「十分行った」、「ある程度行った」企業が9割以上となっていることが分かる。第2-1-4図は、自社の経営資源の分析を起点

に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況を見たものである。これを見ると、「十分行った」、「ある程度行った」企業が8割以上となっていることが分かる。これにより、成長企業の多くは、ターゲットとする市場と自社の経営資源のいずれを起点としても、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方について分析している様子が見て取れる。

第2-1-3図

ターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況

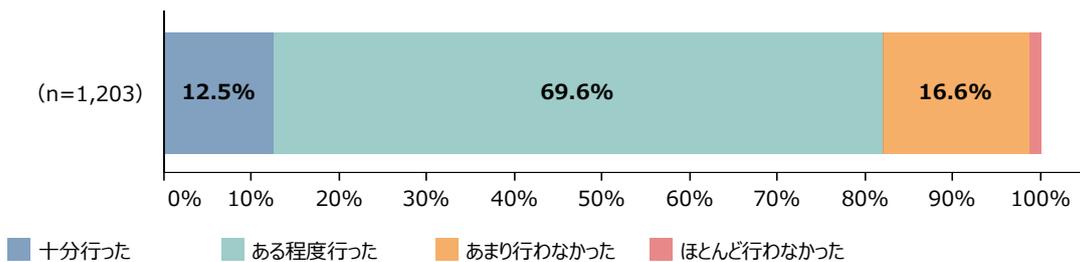


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注)直近10年間における経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「ターゲットとする市場の分析を起点とした」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-4図

自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注)直近10年間における経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「自社の経営資源の分析を起点とした」と回答した企業に聞いたもの。

ここからは、経営戦略策定の起点となるターゲットとする市場の分析、経営資源の分析に着目して確認していく。

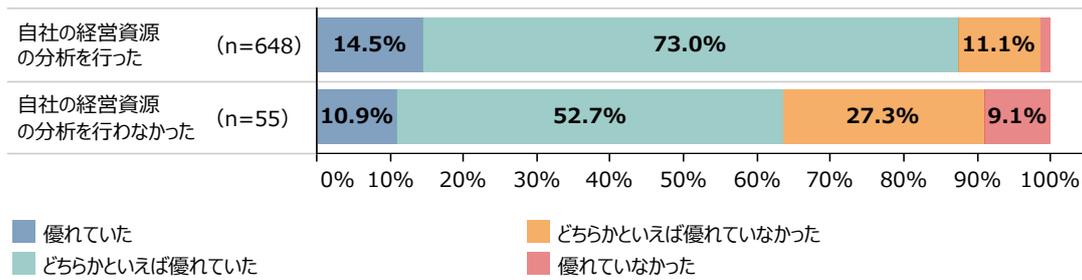
まず、ターゲットとする市場の分析を起点として経営戦略を策定した場合について確認していく。第2-1-5図は、自社の経営資源の分析有無別に、競合他社と比較した経営戦略の自己評価を確認したものである。これを見ると、自社の経営資源の分析を行った企業は、行わなかった企業と比較して、自社の経営戦略の評価が高い傾向にある。

続いて、自社の経営資源の分析を起点として経営戦略を策定した場合について確認していく。第

2-1-6図は、ターゲットとする市場の分析有無別に、競合他社と比較した経営戦略の自己評価を確認したものである。これを見ると、ターゲットとする市場の分析を行った企業は、行わなかった企業と比較して、自社の経営戦略の評価が高い傾向にある。

以上の結果から、ターゲットとする市場の分析と自社の経営資源の分析のいずれを起点に経営戦略を策定した場合においても、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性が考えられる。

第2-1-5図 自社の経営資源の分析有無別に見た、競合他社と比較した経営戦略の自己評価（ターゲットとする市場の分析を起点として経営戦略を策定した企業）



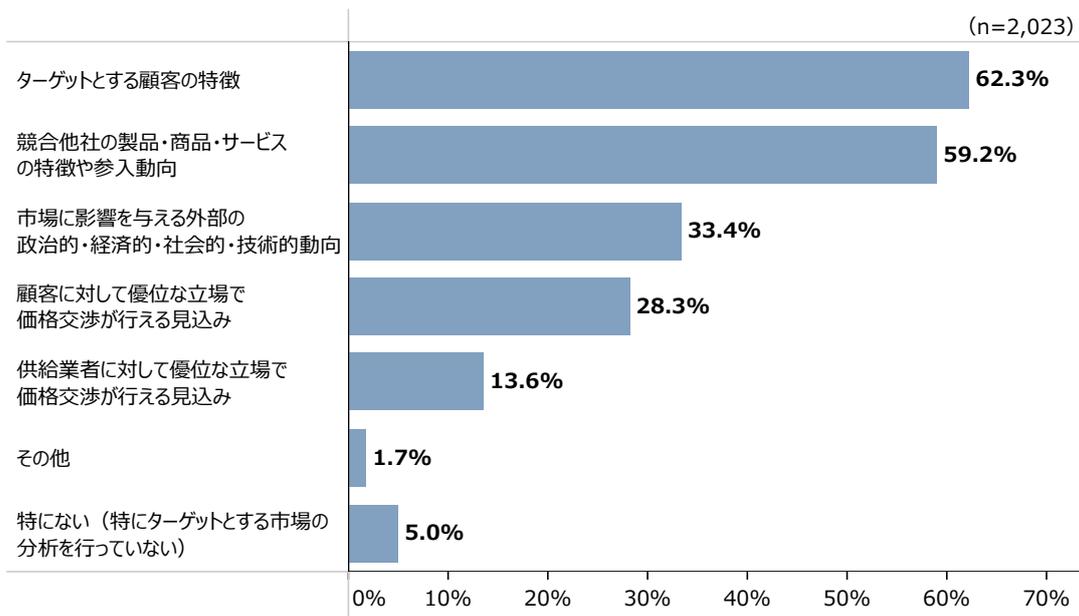
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 （注）「自社の経営資源の分析を行った」は、直近10年間に於いて経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「ターゲットとする市場の分析を起点とした」と回答した企業のうち、自社の経営資源の分析状況について、「十分行った」、「ある程度行った」と回答した企業の合計。「自社の経営資源の分析を行わなかった」は、直近10年間に於いて経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「ターゲットとする市場の分析を起点とした」と回答した企業のうち、自社の経営資源の分析状況について、「あまり行わなかった」、「ほとんど行わなかった」と回答した企業の合計。

②ターゲットとする市場の分析

ここまでターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性を指摘した。ここからは、それぞれの分析の詳細について確認していく。最初に、ターゲットとする市場の分析について取り上げる。

第2-1-8図は、経営戦略を策定した際に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点を見たものである。これを見ると、「ターゲットとする顧客の特徴」が最も多く、次いで「競合他社の製品・商品・サービスの特徴や参入動向」となっていることが分かる。

第2-1-8図 経営戦略策定時に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点



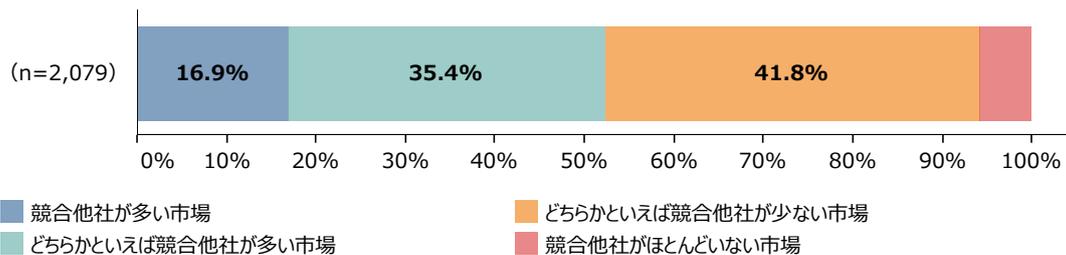
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-9図は、経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴を見たものである。これを見ると、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」と回答した企業が52.3%、「競合他社がほとんどいない市場」、「ど

ちらかといえば競合他社が少ない市場」と回答した企業が47.7%となっていることが分かる。成長企業には、競合他社が多い市場を選定している企業と、競合他社が少ない市場を選定している企業がどちらも一定数存在していることが分かる。

第2-1-9図 経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴



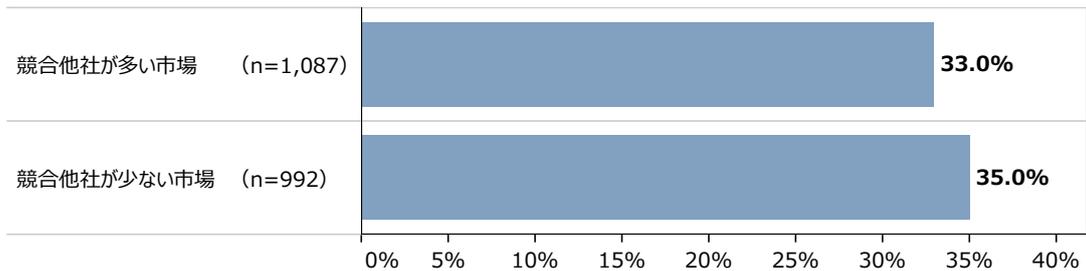
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注)直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-10図は、経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、「競合他社が少ない市場」を選択した企業は、「競合他社が多い市場」を選択した企業よりも、売上

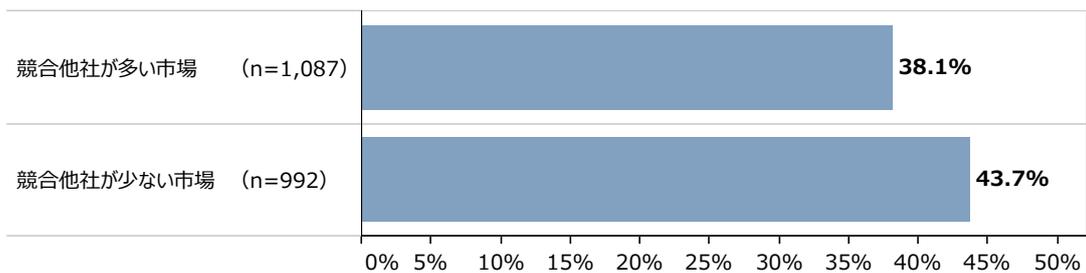
高増加率と付加価値額増加率の水準がいずれも高いことが分かる。中小企業の成長パターンは多様であり、今回の調査だけで一概にはいえないものの、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が企業の成長につながる可能性が示唆される。

第2-1-10図 経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）

（1）売上高増加率の水準（中央値）



（2）付加価値額増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.「競合他社が多い市場」は、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」の合計。「競合他社が少ない市場」は、「競合他社がほとんどいない市場」、「どちらかといえば競合他社が少ない市場」の合計。

2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。

4.付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

前図で確認したように、競合他社が多い市場を選定しながらも成長している企業は存在する。そこで、これらの企業がその戦略を策定するに至った理由を確認していく。

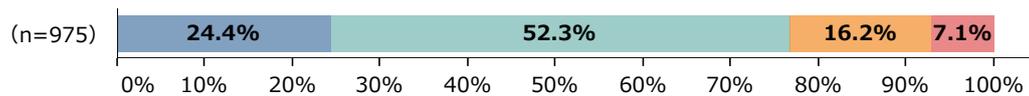
第2-1-11図は、経営戦略を策定した際に、最終的に競合他社が多い市場を選定した理由を確認したものである。これを見ると、「非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能」、「競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能」について「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業が7割以上存在することが分かる。このことから、競合他社の多さを認識しつ

つも、標準化を通じた効率化や他社にない製品・商品・サービスによる差別化が可能と判断し、競合他社が多い市場を選定した様子がうかがえる。

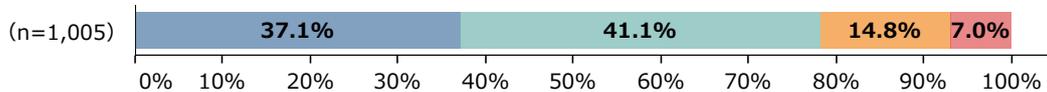
また、「市場自体が大きいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能」について、「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業が約6割、「市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能」について、「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業が約5割となっており、市場規模や成長性を認識した上で、競合他社が多い市場を選定した様子もうかがえる。

第2-1-11図 経営戦略を策定した際に、競合他社が多い市場を選定した理由

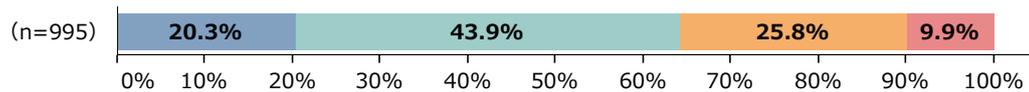
(1) 非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能



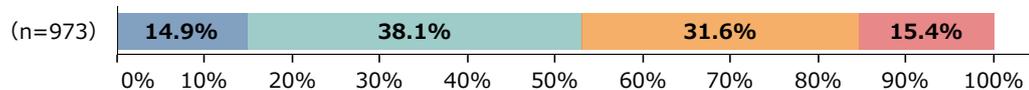
(2) 競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能



(3) 市場自体が大きいいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能



(4) 市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能



■ 当てはまる
■ どちらかといえば当てはまる
■ どちらかといえば当てはまらない
■ 当てはまらない

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

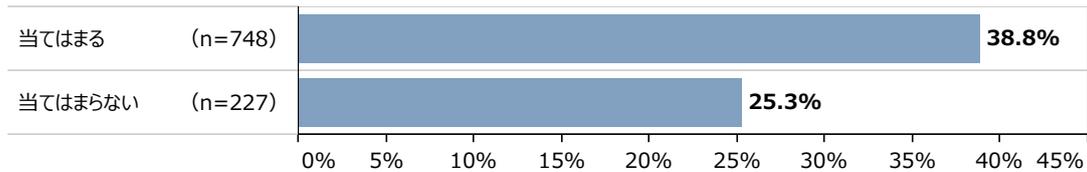
(注) 直近10年間に於いて経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴について、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-12図は、競合他社が多い市場を選定した理由別に、付加価値額増加率の水準（中央値）の差を見たものである。これを見ると、「非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能」において、「当てはまる」と

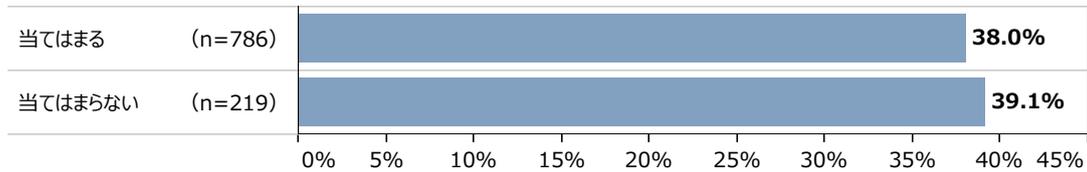
「当てはまらない」の付加価値額増加率の水準の差が最も大きくなっている。今回の調査結果だけで一概にはいえないものの、競合他社の多い市場に参入し成長を実現するためには、標準化を通じた効率化が重要である可能性が示唆される⁷。

第2-1-12図 競合他社が多い市場を選定した理由別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）

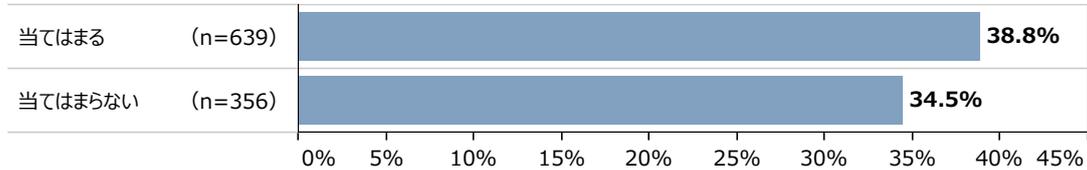
（1）非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能



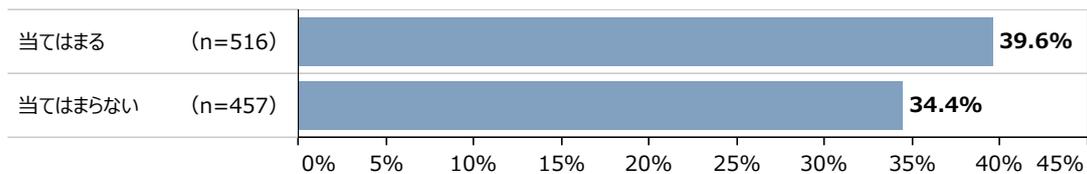
（2）競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能



（3）市場自体が大きいいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能



（4）市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.「当てはまる」は「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」の合計。「当てはまらない」は「当てはまらない」、「どちらかといえば当てはまらない」の合計。

2.直近10年間において経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴について、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」と回答した企業に聞いたもの。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。

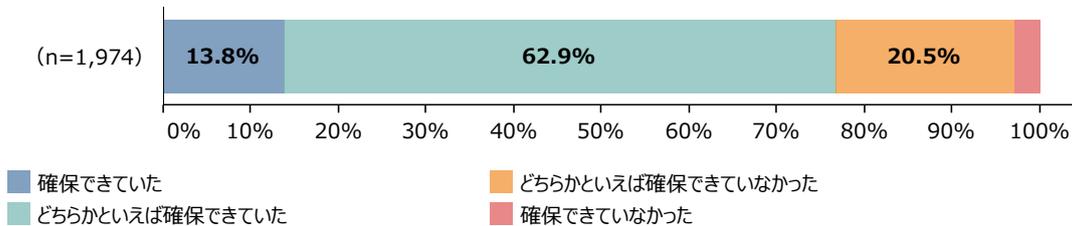
4.付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

⁷ 沼上ほか（2017）は、成熟化が進展しており多数の小規模事業者が地域ごとに事業を運営している自転車小売市場で成長を遂げた「サイクルベースあさひ」を分析し、成長を実現した打ち手として、自転車リペアの方法を社内標準化したことを挙げている。

第2-1-13図は、ターゲットとする市場を選定した際⁸の、必要な経営資源の確保状況を見たものである。これを見ると、「確保できていた」、

「どちらかといえば確保できていた」と回答した企業が約8割となっていることが分かる。

第2-1-13図 ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況



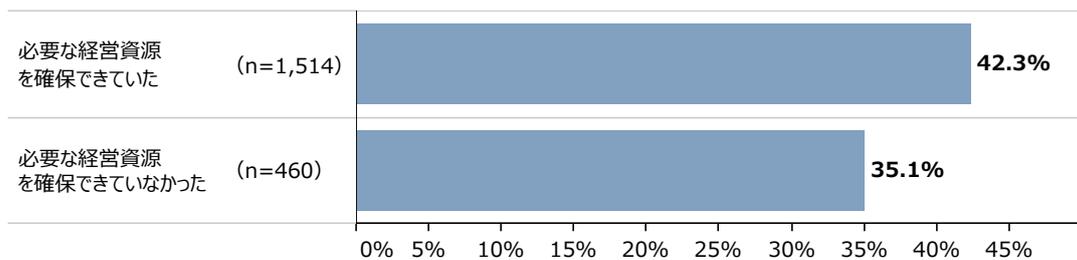
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-14図は、ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に、付加価値額増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、市場選定時に必要な経営資源を確保できていた企業は、確保できていなかった企業と比較して、付加価値額増加率の水準が高い

ことが分かる。今回の調査結果だけで一概にはいえないものの、ターゲットとする市場の選定時には、自社の経営資源の状況を確認し、ターゲットとする市場に合った必要な経営資源を確保することも重要といえよう。

第2-1-14図 ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 「必要な経営資源を確保できていた」は、「確保できていた」、「どちらかといえば確保できていた」の合計。「必要な経営資源を確保できていなかった」は、「どちらかといえば確保できていなかった」、「確保できていなかった」の合計。

2. 直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

3. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課。

4. 付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

8 以下、本章におけるターゲットとする市場の選定については、直近10年間に実施したものについて確認している。

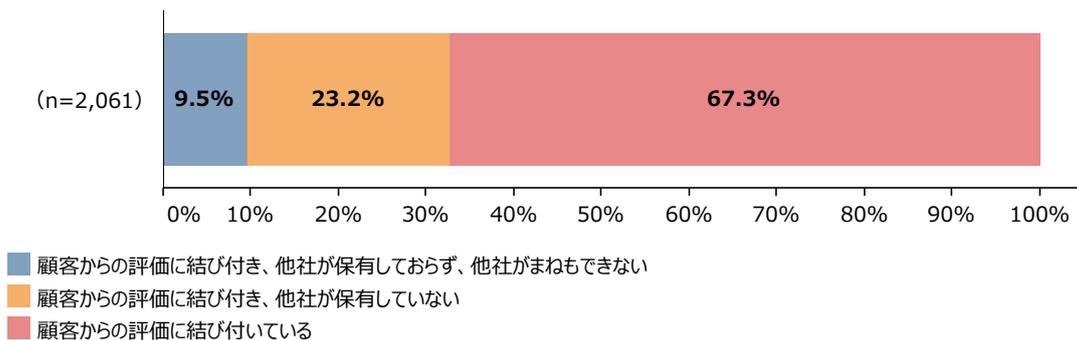
③自社の経営資源の分析

ここまでターゲットとする市場の分析の状況について確認したが、ここからは自社の経営資源の分析の状況について確認していく。

第2-1-15図は、経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源⁹の強みを見たものである。これを見ると、自社の経営資源の強みについて、

「顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない」が9.5%、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない」が23.2%となっており、約3分の1の企業が、他社が保有していない強みを経営戦略を実行した際に活用したことが分かる。

第2-1-15図 経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強み



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

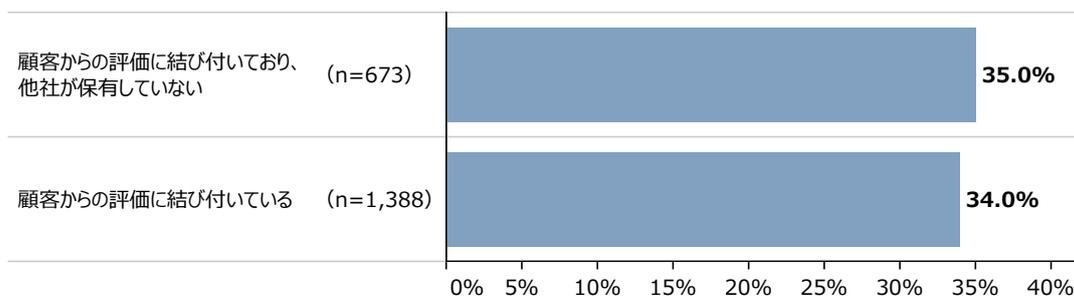
（注）直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

⁹ 以下、本章における経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強みは、直近10年間に活用したのものについて確認している。

第2-1-16図は、経営戦略の実行時に活用した自社の経営資源の強み別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営戦略の実行時に他社が保有していない経営資源

を活用した企業は、活用しなかった企業と比較して、売上高増加率の水準がやや高い傾向にあることが分かる。

第2-1-16図 活用した経営資源の強み別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

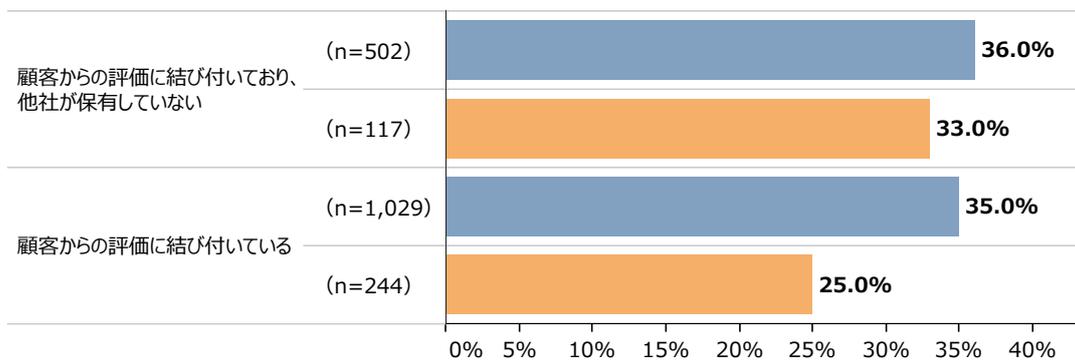
2.「顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していない」は、直近10年間において経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強みについて、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない」、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない」と回答した企業の合計。

3.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-1-17図は、経営戦略策定時の工夫・取組別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、他社が保有していない経営資源を活用し、「顧客、提供価値、価値提供方法を明確にした」企業において、売上高増加率の水準が最も高いことが分かる。また、他社が保有していない経営資源の活用有無にかかわらず、「顧客、提供価値、価値提供方法を明確にした」

企業は、「明確にしなかった」企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが分かる。今回の調査結果だけで一概にはいえないものの、成長に向けて、他社が保有していない経営資源を確保するとともに、ターゲットとする市場でどのように経営資源を活用するかを明確化していく重要性が示唆される。

第2-1-17図 経営戦略策定時の工夫・取組別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



- 顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にした
- 顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にしなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

2.「顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していない」は、直近10年間において経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強みについて、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない」、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない」と回答した企業の合計。

3.「顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にした」は、直近10年間において経営戦略を策定した際に、「ターゲットとする顧客を具体的にイメージした」、「ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした」、「ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした」のいずれについても、「十分行った」、「ある程度行った」と回答した企業の合計。「顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にしなかった」は、上記を除いた企業の合計。

4.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

④まとめ

本項では成長に向けた戦略について確認した。第1目では、成長企業における経営戦略の策定プロセスを確認し、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性が示唆された。第2目では、ターゲットとする市場の分析について確認し、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が、企業の成長につながる可能性が示唆された。第3目では、自社の経営資源の分析について確認し、他社が保有していない経営資源を確保するとともに、ターゲットとする市場で経営資源をどのように活用するかを明確化していくことが重要である可能性が示唆された。

事例2-1-1では、差別化を進めて競合他社が少ない市場に参入したことで、成長につなげた企業の事例を紹介する。本事例のように、特徴ある顧客・ニーズ等の設定や価値創出を継続し、試行錯誤などに取り組んでいくことが重要であるといえ

よう¹⁰。事例2-1-2では、後発でありながら標準化を通じた効率化等に取り組むことで競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業の事例を紹介する。事例2-1-3では、自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業の事例を紹介する。

また、本節では経営資源について確認してきたが、その中でも知的財産を始めとした無形資産の活用も考えられる。特許庁（2022）によると、内国人による特許出願件数に占める中小企業の割合は17.0%にとどまっており、特許の取得が進んでいない様子がかがえるが、特許や商標の取得が企業の成長の促進につながっている傾向も指摘されており¹¹、知的財産の活用が成長に向けて重要な要素となる可能性が考えられる。事例2-1-4では、支援機関の協力を得ながら取得した特許等を活用し、知財戦略を通じて事業拡大に取り組み、成長につなげた企業の事例を紹介する。

¹⁰ 中小企業庁（2023b）は、戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）を構想・実行する上では、特徴ある価値提案（競合他社とは異なる提供価値〔特徴ある顧客・ニーズ・価格〕の設定）や、価値創出の構想・実行の継続・試行錯誤などといった点が重要であることを指摘している。

¹¹ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）（2019）は、中小企業等が知的財産活動に取り組むにあたり課題となっていることとして、「知的財産を管理する人材が不足」、「知的財産にかかる情報・知識が不足」、「知的財産にさける時間が不足」といった回答が多いことを示している。また、知的財産の活用と企業の成長の関係については、例えば、Helmets, C. and Rogers, M.（2011）は、特許や商標の取得が企業の成長を促進させる効果を生む傾向があることを指摘している。

事例

2-1-1

差別化を進めて競合他社が少ない市場に
参入したことで、成長につなげた企業

所在地 神奈川県横浜市
従業員数 48名
資本金 1,000万円
事業内容 金属製品製造業

株式会社アルファテック

▶ 売上高の9割を依存する業界の衰退により業績が悪化し、経営を立て直す必要に迫られる

神奈川県横浜市の株式会社アルファテックは、小径精密部品の外径研削加工を手掛ける企業である。研削砥石と調整砥石の間に金属などの素材を挟み、その素材をブレード上で回転させながら削る「セントラレス加工」により、細い円筒や円錐状のピンを製造している。1989年の創業以来、ドットプリンターの印字用のピンを製造し堅調な業績を維持してきたが、ピンを使わずに印字するインクジェットプリンターやレーザープリンターが台頭したことで状況が一変。ドットプリンター関連の売上高が9割以上を占めていた同社の業績は低迷し、初代社長は辞任。1993年に後任として急遽就任した大野和実社長は、経営を立て直す必要に迫られた。

▶ 「細い領域」のピン製造に特化することで競合他社との差別化を図り、独自のポジションで成長を目指す

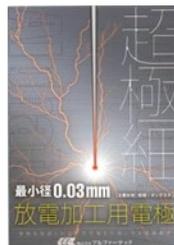
この窮地を脱するために大野社長が取り組んだのは、同社が製造するピンの「細さ」をいかにせる市場の発掘だった。「セントラレス加工」を行う大半の企業が、直径2～3mmを超える「太い領域」とされるピンを製造する中、同社は、ドットプリンターに使われる、直径0.2～0.3mmの「細い領域」とされるピンを製造してきた。経営の立て直しに向けて外部環境に目を向けたことで、こうした「細さ」が競合他社との差別化要因になると気付いた大野社長は、市場規模は大きいものの価格競争の激しい「太い領域」には進出せず、ニッチで価格競争に巻き込まれにくい「細い領域」のピン製造に特化し成長を目指すことを決めた。同社が経営理念に「柔軟な発想と対応により、お客様の利益に貢献する」を掲げるように、先入観にとらわれず、寄せられる相談に対し試行錯誤を繰り返すことで市場開拓に取り組んだ。こうした方針の下、まずは半導体検査装置の端子に用いるコンタクトプローブや、セラミック基板の穴開け用パンチなどを手掛け、半導体分野の事業を軌道に乗せた。その後、2001年のITバブル崩壊により再び苦戦を強いられたが、「細さ」をいかにせる分野を模索し続けたことで、自動車用ディーゼルエンジンの噴射ノズルに穴を開ける電極の新規受注に成功。度重なる受注の獲得により「細い領域」のピンに市場ニーズがあることを確信した大野社長は、「細さ」を一層追求し、直径0.03mmという極細ピンの製造を実現したほか、競合他社が模倣できない特殊な形状や材質の加工にも対応するなど、自社技術の磨き上げを図った。

▶ 半導体、自動車、医療分野への進出により多角化を実現し、利益確保につなげる

2011年以降、同社は新たに医療分野をターゲットにして積極的な営業活動を開始した。細いピンを製造する技術を、細い管を血管に通す「カテーテル治療」の器具に転用できると考えたからだ。医療分野の展示会への出展を重ね、地道に医療機器メーカーとの接点を増やす中で、あるメーカーがニッケルチタンのセントラレス加工に苦慮しているという話を聞き、積極的に技術提案を実施。その結果、2013年にはカテーテル治療用器具のワイヤー加工技術を開発し、量産案件を獲得した。新たに参入した半導体、自動車、医療分野の事業はそれぞれ軌道に乗り、多角化に成功。2003年以降は20期連続で黒字を計上し、近年では10%以上の売上高経常利益率を確保している。「顧客の困り事を解決し、顧客にとって欠かせない存在になることで、価格競争を避けて高い付加価値を獲得できた。今後も柔軟な発想で新分野の開拓を進めながら、100年企業を目指していきたい。」と大野社長は語る。



大野和実社長



同社製の最小径0.03mmのピン



展示会の様子

事例

2-1-2

更なる企業規模拡大を目指して、業界の常識を覆す取組を重ねたことにより、後発でありながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業

所在地 和歌山県和歌山市
従業員数 349名
資本金 1,000万円
事業内容 繊維工業

株式会社インテリックス

▶ より大きなマーケットを求め、あえて競合他社の多い市場へ

和歌山県和歌山市の株式会社インテリックスは、オーダーカーテンや窓装飾インテリア商品の製造・販売を行う企業である。カーテン縫製業者の多くが個人経営の小規模な事業者であることに着目した木村明人社長が、機械化された大規模な縫製工場のニーズが高まると考え、1990年に創業した。その後、縫製業者として順調に売上高を伸ばしたが、カーテンメーカーからの受注を前提としたビジネスモデルでは成長に限界があると感じ、市場規模が大きいカーテン小売業への進出を検討。カーテン小売業には、業界特有の流通経路の複雑さや価格設定の不明瞭さ、品質の不安定さなどの課題があったが、これを解消できれば既存メーカーと差別化でき、後発企業にも十分な商機があると考え、競合他社が多いことを承知の上で川下の領域である小売業への進出を決めた。

▶ 明瞭な価格設定と高い品質を両立させるために、仕入・外注面の見直しや生産面の標準化に注力

縫製工場直営型のオーダーカーテンショップとして、「ジャストカーテン」1号店を出店したのは2002年。業界初の「いつでも どれでも 高級オーダーカーテン1万円」という分かりやすいコンセプトが奏功し、消費者の高い支持を得た。同コンセプトの肝となる均一価格を実現するために、最初に木村社長が行ったのは卸売業への進出だ。カーテン生地仕入を増やし、仕入先への価格交渉力を強化することで、仕入コストを低減させた。加えて、外注費を低減させるため、織物工場や染色工場と生産契約を直接結び、商社等による中抜きを排除した。こうした明瞭な価格設定を実現するための取組に加えて、木村社長は製造工程の標準化による品質の底上げにも着手。傷やほつれ、生地の傾きなどを精緻にチェックできる「透かし検品機」や、静電気による糸くずやほこりの付着を防止する「加湿ミスト散布機」、製品出荷時の異物混入を防ぐ「異物検査装置」などの設備の導入をいち早く進め、製造スタッフ個人の力量だけに頼らない仕組みを整えた。また、2012年以降は、製造部門における生産管理の可視化を目的としたDX施策を推進し、ブラックボックス化していた作業の進捗状況や不良率等を、工場内のモニターで共有できる体制を構築。これにより、製造スタッフの意識が変わり作業性が向上したほか、作業内容の「見える化」により作業方法を社内標準化したことで、品質向上を実現した。

▶ 業界の常識を打ち破る取組を重ねることで競争優位性を構築し、成長を実現

こうした取組により、業界の常識を覆し明瞭な価格設定と高い品質を両立させたことで、後発ながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、オーダーカーテンの企画・製造から、販売・施工までを一貫して取り組む製造直販型小売業としての地位を確立。2002年当時と比較して売上高は約6倍、直営店舗数は14に伸長した。足下では、販売部門のDX施策に注力し、2021年には、知識豊富な販売員がテレビ電話を通じて接客する「スマートオーダーシステム」の運用を開始。オーダーカーテンを無人販売できる点が評価され、大手家電量販店の売り場の一角に導入されるなど、競争優位性の更なる向上につなげている。「今後は、市場規模の大きい首都圏への出店を加速させるとともに、ECサイトでの販売にも注力したい。競合他社の多い市場であっても、何かしら成長を妨げる課題がある。それを見いだし、解決することで更なる成長につなげていきたい。」と木村社長は語る。



木村明人社長



ジャストカーテン日本橋店（東京都）



スマートオーダーシステム

事例

2-1-3

自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業

所在地 長野県長野市
従業員数 151名
資本金 7,500万円
事業内容 印刷・同関連業

大日本法令印刷株式会社

▶ 外部環境の変化に対応できず経営危機に陥ったことを契機に、新分野開拓に取り組む

長野県長野市の大日本法令印刷株式会社は、1911年創業の老舗印刷会社である。法令や医学分野の専門出版社を主力取引先とし、編集・組版（くみはん）から印刷、製本まで一貫して担ってきた。かつては、ページの差し替えが可能な加除式書籍で売上高の約7割を確保し、安定した業績を残してきたが、加除式書籍のユーザーである市町村が1999～2010年頃の「平成の大合併」で半減し、受注が大幅に減少。1990年代後半から続く出版不況もあり、同社の業績は低迷し経営危機に陥った。こうした状況を脱却するため、同社の山上哲生社長は経営の合理化や既存顧客との取引拡大を進めたが、これらの既存分野などにおける取組の効果だけでは限界があることを認識。業績を大きく回復させるためには、出版社以外への新分野開拓が不可欠であると考えた。

▶ 自社の強みがいかにせる新たな市場を見いだしたことで、新規顧客の獲得を実現

新分野開拓のためには、競合他社と異なる価値が必要と考えた山上社長は、経営幹部と共に自社の強みを徹底的に洗い出した。その中で浮かび上がったのは、1997年から特定の既存顧客にのみ使用していた「TeX（テフ）」という組版システムだ。TeXは、数式を掲載する書籍の組版（文字、図版、写真などを原稿及びレイアウトの指定に従って配置する作業）を容易に行うことができるフリーウェアであり、数学・物理の研究者や教育者の多くは、書籍出版の際にTeXデータで印刷会社に原稿を入稿していた。しかし、印刷会社の多くはTeXを使いこなせず、TeXデータをテキストデータに変換して組版を行うことで対処していたが、これは非効率な製造工程であり、製造単価の上昇やリードタイムの長期化を招いていた。これに対し、同社がTeXを用いて組版が可能である、という強みを持つことに気付いた田中達弥専務は、TeXを用いる業務範囲を、これまでの特定顧客向けから、数式を扱う教育分野の教材に拡大するという考えに至った。この方針の下、予備校・学習塾・教育機関など教育産業を中心に営業活動を進めたところ、TeXを用いた製造手法により製造単価が低くリードタイムも短いことが評価され、多数の新規顧客との取引開始につながった。

▶ 顧客ニーズに応えるために新たな経営資源の確保を進めたことが、更なる新分野開拓につながる

同社は、出版社以外の新たな顧客開拓を更に進める中で、「編集・組版、印刷、製本だけでなく、キittingや仕分け、個別発送までを一貫して発注したい」という需要があることを認識。こうした考えを持つ顧客を取り込むため、新たにキittingや仕分け、個別配送を行う体制を整備し、一気通貫で対応できることを強みに営業活動を進めた結果、大手電機メーカーのカーナビの取扱説明書や、大手製造小売業のスケジュール帳の印刷業務など、出版社や教育産業とは異なる新たな分野の受注に成功した。このように、自社の強みの把握や経営資源の確保に取り組みながら新分野開拓を進めた結果、出版社向け95%・非出版社向け5%だった売上構成比が、出版社向け65%・非出版社向け35%に変化。出版不況に強い体質になるとともに、出版社向けに依存していた当時と比較して利益率が改善するなど、成長につなげている。「経営危機を契機に、印刷業務にどう付加価値を持たせるかを追求してきた。引き続き経営資源の磨き上げに取り組み、その経営資源を活用することのできる市場を見いだすことで、更なる成長を実現していきたい。」と山上社長は語る。



山上哲生社長



TeXを取り扱う「組版システム部門」



一貫生産体制を支える印刷機械

事例

2-1-4

知的財産を活用しながら事業拡大に取り組み、
成長を実現している企業

所在地 東京都国立市
従業員数 152名
資本金 4,000万円
事業内容 その他の製造業

FSX 株式会社

▶ 価格競争から抜け出すために、競合他社との差別化を図る必要性を感じる

東京都国立市のFSX株式会社は、おしぼりのレンタルや使い切りおしぼりの企画開発・製造・販売などを行う企業である。1967年の創業以来、首都圏の飲食店を主要取引先として貸しおしぼりを手掛けてきたが、2000年頃から、景気悪化に伴う飲食店数の減少により市場が縮小傾向となり、自社事業をはじめとするおしぼり業界全体の環境が悪化。次第に価格競争に巻き込まれるようになった。同社は、今後の成長に向けて、こうした状況からの脱却と業界発展のためにも差別化が必要であると判断し、2004年に糸一本にこだわった布おしぼり、2006年には布おしぼり用芳香剤「LARME（ラルム）」を開発。2007年には、使い切りおしぼりに天然アロマの香りを付けた「アロマおしぼり」の企画開発・販売を開始するなど、付加価値の高いおしぼりによる差別化に取り組んだ。

▶ 特許取得により、製品の更なる付加価値向上と新分野への展開が実現

その後、2009年に新型インフルエンザ流行により衛生面への意識が高まったことを背景に、同社の藤波克之社長（当時専務）は、おしぼりに「抗ウイルス・抗菌」の機能を付け、更なる差別化を進めることを構想していた。そのような中、2010年に東京工業大学と慶應義塾大学の研究者が合同で設立したベンチャー企業より、「ポリ酸」の抗ウイルス・抗菌効果に関する基礎研究の成果をおしぼりに使用できないかとの相談を受けた。自社のおしぼりの更なる差別化の実現につながるのではないかと考えた藤波社長は、当該ベンチャー企業との共同研究を開始。約1年にわたり新技術のおしぼりへの転用可能性を探った。その結果、抗ウイルス・抗菌成分が含まれた水溶液の開発に成功したほか、その水溶液を活用したおしぼりの製造方法も確立した。その後、藤波社長は、「Virus Block（ウイルスブロック）」の頭文字を取って、「VB（ブイビー）」と名付けたこの技術を軸として事業を拡大することを目指し、2012年に特許を出願。2013年に「水溶液」、「おしぼり及びおしぼりの製造方法」、「リネン製品の製造」の三つの国内特許を取得した。さらに、東京都の補助金や、中小企業による知的財産の創造・保護・活用の促進を行う「東京都知的財産総合センター」を活用しながら、「VB」の事業化を検討。同社はレンタルする全てのおしぼりに「VB」を活用することで、「抗ウイルス・抗菌」のおしぼりとして更なる製品の差別化を図ったほか、2014年には「VB」を活用した使い切りおしぼりの製造・販売にも参入するなど、新分野展開を進めた。

▶ 知財戦略を積極的に進めたことで成長を実現

特許をいかし高付加価値のおしぼりを提供した同社は、高価格帯の飲食店など、価格の低さよりも品質の高さを求める顧客を取り込み、価格競争からの脱却に成功した。また、おしぼりを最適な温度で提供する冷温庫「REION」や、香り付きおしぼりの製造装置など、周辺分野の特許を取得。さらに、海外展開を見据えた海外特許の取得や、取得した特許に関連する商標や意匠権の取得、「VB」の技術を同業・異業種を問わず提供するライセンス事業の開始など、知財戦略を積極的に進めた。こうした一連の取組の結果、2000年に約6億円だった売上高が2022年に約23億円まで伸長するなど、成長を実現した。「国内市場を伸ばしつつ、更なる成長を目指し海外市場にも挑戦する予定。おしぼりという日本のおもてなしの文化を海外に広めたい。」と秋葉勝専務は長期的な展望について語る。



秋葉勝専務



「VB」を配合した同社製のおしぼり



おしぼり冷温庫「REION」

2. 成長に向けた既存事業拡大と新規事業創出の取組

企業が成長するための戦略について、イゴール・アンゾフは、「製品」と「市場」の2軸を、更に「既存」と「新規」に分けた「アンゾフの成長マトリクス」と呼ばれるフレームワークを提唱した¹²。同フレームワークでは、成長戦略について、「市場浸透戦略」、「新市場開拓戦略」、「新商

品開発戦略」、「多角化戦略」の四つに分類している（第2-1-18図）。ここでは、「市場浸透戦略」を既存事業拡大の取組、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」を新規事業創出の取組と定義し、成長に向けた既存事業拡大と新規事業創出の取組について確認していく。

第2-1-18図 既存事業拡大と新規事業創出の概念図

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・商品・サービス	<p>既存事業拡大</p> <p>(1) 市場浸透戦略</p>	<p>新規事業創出</p> <p>(2) 新市場開拓戦略</p>
新規の製品・商品・サービス	<p>(3) 新商品開発戦略</p>	<p>(4) 多角化戦略</p>

(1) 市場浸透戦略	既存の市場において、 <u>既存</u> の製品・商品・サービスを展開する取組
(2) 新市場開拓戦略	新規の市場において、 <u>既存</u> の製品・商品・サービスを展開する取組
(3) 新商品開発戦略	既存の市場において、 <u>新規</u> の製品・商品・サービスを展開する取組
(4) 多角化戦略	新規の市場において、 <u>新規</u> の製品・商品・サービスを展開する取組

(資料) Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124 を基に中小企業庁作成

¹² Ansoff, I. (1957)

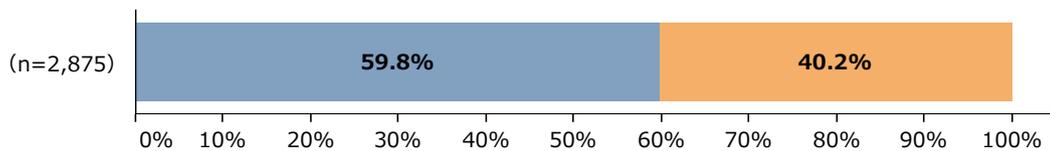
① 既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

第2-1-19図は、直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況¹³を見たものであ

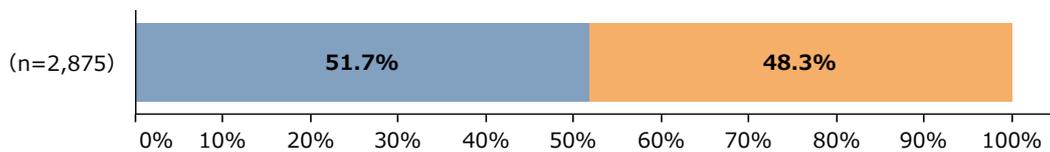
る。これを見ると、成長企業のうち、既存事業拡大に取り組んだ企業が約6割、新規事業創出に取り組んだ企業は約5割存在することが分かる。

第2-1-19図 直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

(1) 既存事業拡大



(2) 新規事業創出



■ 取り組んだ

■ 取り組まなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

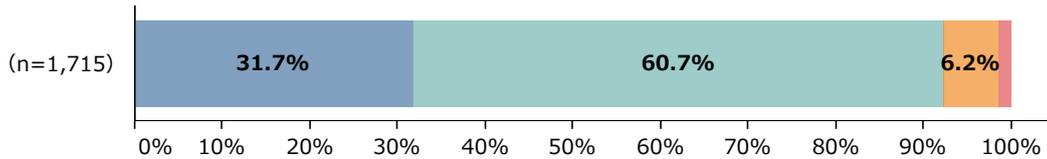
¹³ 以下、本章における成長企業の既存事業拡大と新規事業創出の取組については、直近10年間に実施したものについて確認している。

第2-1-20図は、既存事業拡大と新規事業創出の取組の、自社の成長への寄与度を見たものである。これを見ると、既存事業拡大の取組は約9割、新規事業創出の取組については約8割の企業

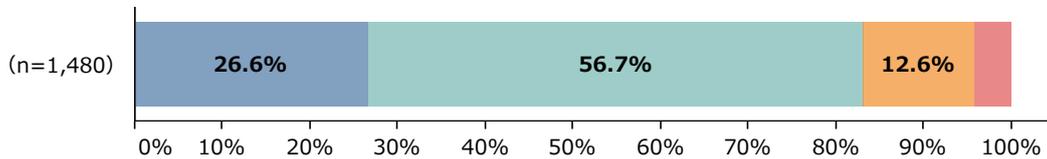
が、自社の成長に寄与したと考えていることが分かる。成長に向けて既存事業拡大と新規事業創出に取り組んでいく意義が示唆される。

第2-1-20図 既存事業拡大と新規事業創出の取組の、自社の成長への寄与度

(1) 既存事業拡大



(2) 新規事業創出



■ 大いに寄与した ■ ある程度寄与した ■ あまり寄与しなかった ■ ほとんど寄与しなかった

資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 既存事業拡大の取組の自社の成長への寄与度は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出の取組の自社の成長への寄与度は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。

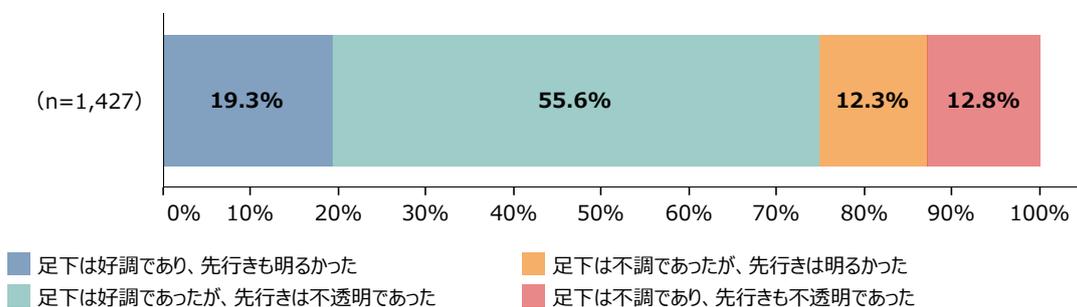
2. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

②新規事業創出の成功に向けた工夫・取組

既存事業拡大の取組と比較して、新規事業創出の取組は不確実性が高く、困難を伴うものであると考えられる。しかし、新事業展開と中小企業の業績には正の相関があるという指摘¹⁴があるように、新規事業創出に取り組むことは成長のために重要であると考えられる。ここからは新規事業創出を成功させるために必要な工夫・取組について分析を行っていく。

最初に、新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績に着目する。第2-1-21図は、新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績を見たものである。これを見ると、既存事業の足下の業績が好調なうちに新規事業創出の取組を開始した企業が、7割以上となっていることが分かる。成長企業は、既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組んでいる様子が見えてくる。

第2-1-21図 新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。

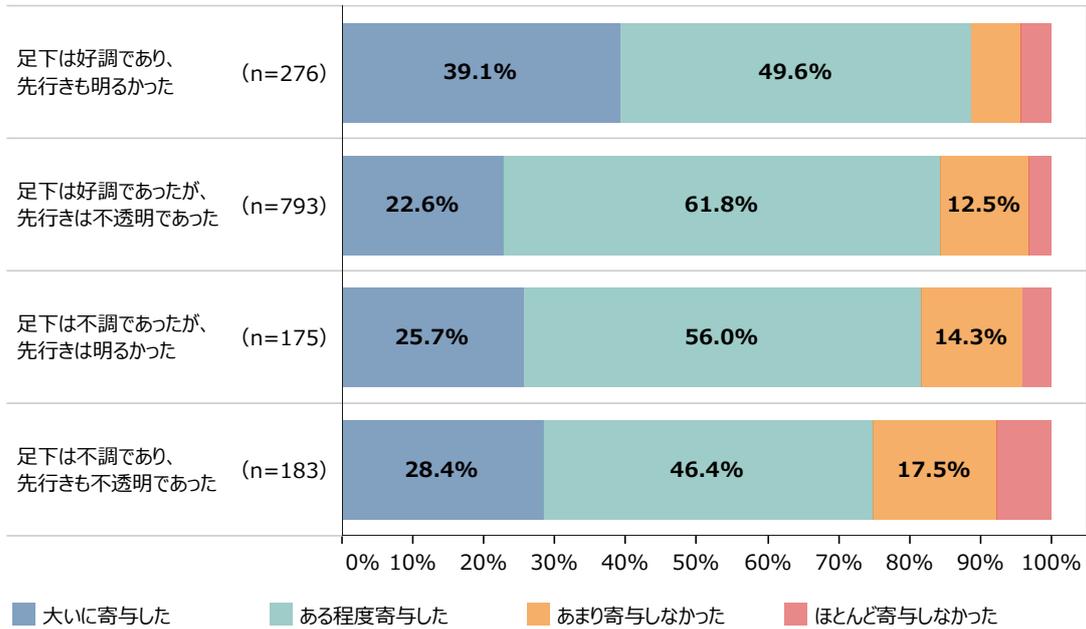
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-22図は、既存事業の業績別に、新規事業創出の成長への寄与度を見たものである。これを見ると、既存事業の足下の業績が好調なうちに新規事業創出の取組を開始した企業の方が、不調になった後に新規事業創出の取組を開始した企業

に比べ、成長に「大いに寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合が高いことが分かる。既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組む意義が示唆される。

¹⁴ 例えば、深沼・松井・藤田（2014）は、新事業展開を行った中小企業は売上高を伸ばしている割合が高いなど新事業展開と中小企業の業績には正の相関があることを指摘している。

第2-1-22図 既存事業の業績別に見た、新規事業創出の成長への寄与度

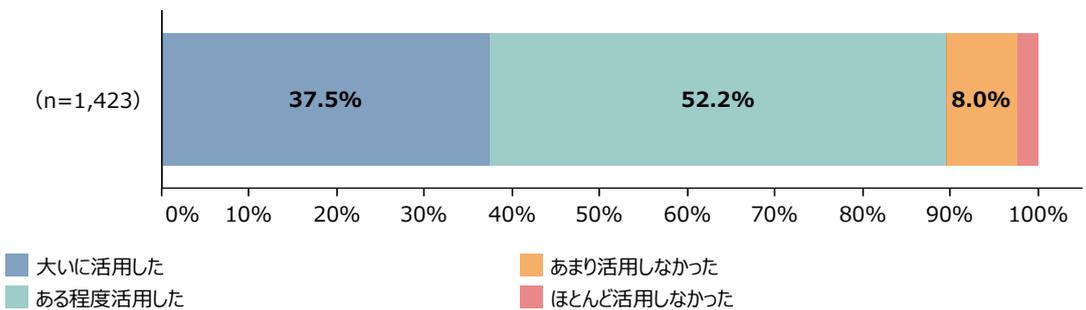


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注) 1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
 2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

続いて、新規事業創出を開始した際の経営資源に着目する。第2-1-23図は、既存事業で培った経営資源の活用状況を見たものである。これを見ると、「大いに活用した」、「ある程度活用した」

企業が約9割となっていることが分かる。成長企業は、既存事業で培った経営資源を活用しながら、新規事業創出に取り組んでいる様子が見える。

第2-1-23図 新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業で培った経営資源の活用状況

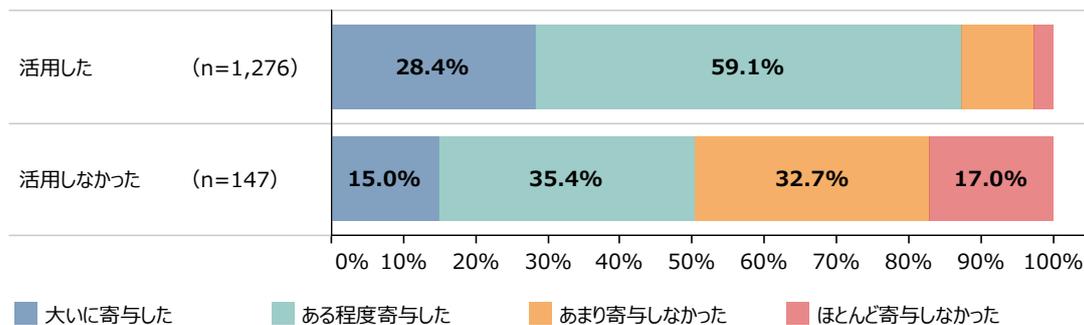


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注) 1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
 2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-24図は、既存事業で培った経営資源の活用状況別に、新規事業創出の成長への寄与度を見たものである。これを見ると、既存事業で培った経営資源を活用した企業は、活用しなかった企

業に比べて、成長に「大いに寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合が高いことが分かる。既存事業で培った経営資源を活用しながら、新規事業創出に取り組む意義が示唆される。

第2-1-24図 既存事業で培った経営資源の活用状況別に見た、新規事業創出の成長への寄与度



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。

2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

3.「活用した」は、「大いに活用した」、「ある程度活用した」と回答した企業の合計。「活用しなかった」は、「あまり活用しなかった」、「ほとんど活用しなかった」と回答した企業の合計。

③まとめ

ここまで見てきたように、既存事業拡大と比較して不確実性が高く、困難を伴うものであると考えられる新規事業創出を成功させるためには、既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組むことや、既存事業で培った経営資源を活用して新規事業創出に取り組むことが重要であること

が示唆された。

事例2-1-5では、既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業の事例を紹介する。

コラム2-1-1では、中小企業の成長経営の実現に向けた研究会について紹介している。

事例

2-1-5

既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業

所在地 東京都文京区
従業員数 44名
資本金 6,286万円
事業内容 生産用機械器具製造業

株式会社東鋼

▶ ハイブリッド車の登場により、自動車業界への依存度の高さが経営上のリスクであることに気付く

東京都文京区の株式会社東鋼は、1937年創業の特殊精密切削工具の製造・販売を行う企業である。「お客様のモノづくりを手伝う」という経営理念の下、主に自動車業界向けに、顧客の要望に合わせたオーダーメイドの特殊精密切削工具を生産してきた。長年安定した業績を確保してきたが、1997年にトヨタ自動車株式会社がハイブリッド車「プリウス」を発売したことを受け、同社の寺島誠人社長は自社の将来性に強い危機感を抱いた。当時、同社において自動車エンジン関係の売上高が約3分の1を占めていた中、エンジンを必要としない電気自動車の時代が来ることを予感させたからだ。このままでは市場縮小に伴う既存製品の受注減が避けられないと考えた寺島社長は、経営状態が健全なうちに自動車業界以外へ進出することを決め、2000年頃から新分野開拓に着手した。

▶ 長年培った特殊精密切削工具の製造ノウハウをいかし、新たな分野の開拓に成功

展示会への出展等の新分野開拓に向けた地道な努力が結実したのは2006年のことだった。同社の技術力の高さを聞き付けた航空機業界と医療機器業界の企業から、ほぼ同時期に新規案件の相談を受けた。いずれも未知の分野だったが、既存事業で培ったノウハウをいかすことで対応可能と判断し、寺島社長は受注を決断。新たな設備投資も進めながら製品開発に取り組んだ結果、航空機分野では航空機の機体に用いられるCFRP（炭素繊維強化プラスチック）の穴開け専用ドリルの開発、医療機器分野では人工関節置換手術用ドリルの開発に成功した。さらに、医療機器分野では2009年に「医療機器製造業許可（一般医療機器）」、2014年に「第三種医療機器製造販売業許可」を取得し、2018年には外科手術の際に骨を削るために使用される「オメガドリル」の開発に成功。続く2019年には生産体制などの厳しい条件をクリアして「第二種医療機器製造販売業許可」を取得し、医療機器メーカーとしての地位を固めた。「新分野への進出は、金銭的にも精神的にも余裕がなければ続けていくことは困難。我が社も余裕のある状態だったからこそ、リスクを取って一歩前に踏み出すことができた。」と寺島社長は振り返る。

▶ 医療機器分野を中心とした新分野開拓により、成長につながる

こうした一連の取組の結果、自動車分野に偏っていた売上高は、2019年には自動車分野30%、航空機分野30%、医療機器分野20%、その他20%というバランスの取れた構成に変化。電気自動車の普及が一層現実味を帯びてくる中、自動車業界に依存した体制から脱却し、経営環境の変化に強い体質になった。2020年には新型コロナウイルス感染症の流行により航空機分野の受注減に直面したものの、同社製の医療用術具が現場の医師から高く評価され、スイスや豪州、マレーシアなどの海外との取引も増えるなどして、医療機器分野の伸長が落ち込みをカバー。2021年以降増収・増益基調で推移しており、新分野開拓の結果が成長につながっている。「今後も、長年培ったノウハウをいかして他社にはない独自の切削工具の開発を続けていく。さらに、積極的な設備投資やDXなどを通じて効率化を図ることで、より筋肉質な企業を目指していきたい。」と寺島社長は語る。



寺島誠人社長



同社製の医療用術具



工場内の製品展示スペース

コラム

2-1-1

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

令和4年6月の第35回中小企業政策審議会において、中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢と変革への期待・必要性や、「成長志向の中小企業」が賃上げやイノベーション創出等の日本が抱える諸課題に対応する観点からも重要であること等が議論された。そして、「成長志向の中小企業」を一者でも多く創出するため、「成長志向の中小企業」の挑戦・自己変革を阻む構造的な要因・課題とそれに対応する政策支援の方向性が示された（コラム2-1-1①図）。

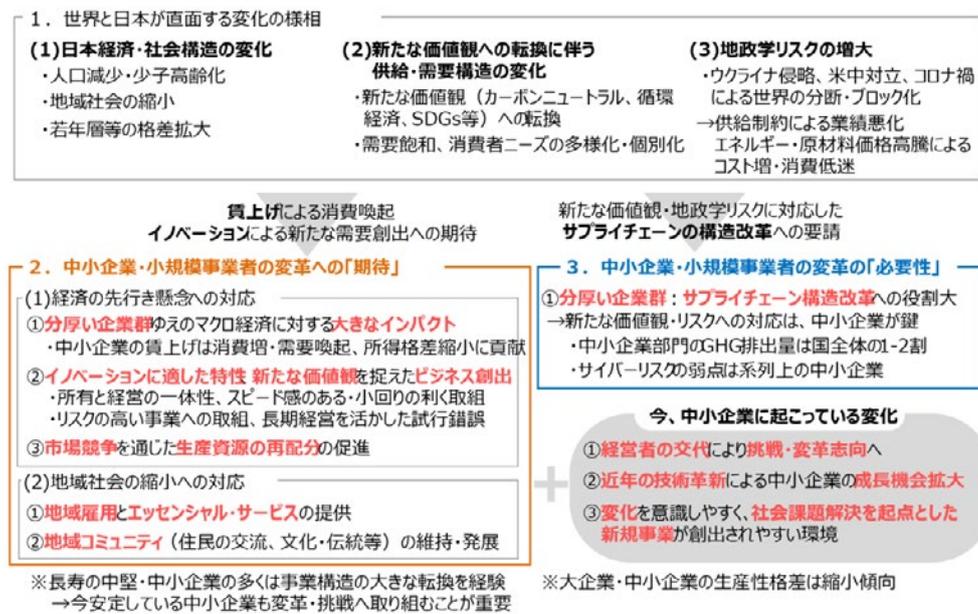
中小企業庁では、この方向性を実現するため、成長を実現する中小企業の特徴やモデルケースの探究を行った上で、より具体的な新たな政策の方向性を提示することを目指し、令和5年2月から「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」を開催している。

コラム

2-1-1①図

第35回中小企業政策審議会の議論 第1回「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」資料より抜粋

中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢と変革への「期待」・「必要性」 (2022年6月22日 中小企業政策審議会)



「成長志向の中小企業」の創出を目指す中小企業政策の方向性
(2022年6月22日 中小企業政策審議会)

- 中小企業の変革・挑戦を阻んできた構造的要因に対処するため、潜在的な成長志向企業や成長に向け挑戦・変革に取り組んでいる企業を対象に、成長・挑戦を後押しする以下の政策を展開していく。

1. 中小企業の成長意欲に応じた政策の考え方



2. 成長志向を促す政策支援の方向性 (中小企業の挑戦・自己変革を促す政策展開)

課題	政策支援の方向性
成長に向けた 意欲・危機感を持ちづらい 属性・事業環境	挑戦意欲の高い中小企業の創出・転換点にある中小企業の支援 (例：承継を機とした成長志向企業への変革を後押し、M&A・グループ化の円滑化、創業支援)
リスクを取りづらい 事業環境	挑戦を支える事業・金融慣行へ (例：段階的な直接金融の活用、経営者保証の解除、取引適正化)
リソース・ノウハウの不足	挑戦を支える経営人材の充実 (例：変革を支える人材の確保・リスキリング、DXの浸透、伴走支援)
リターンが小さいと認識させる事業環境	挑戦が報われる成長分野への進出 (例：サプライチェーンのGX化等を含む事業再構築、海外展開支援)

➡ 自己変革への挑戦を後押し

本研究会において中小企業庁は、「事業戦略（競合他社と異なる自社の価値創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整すること）」とそれを支える「経営者（既存の事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて、他の経営者や異なる業界への接触等の認知の範囲外へ出るための試みを積極的に実施）」が成長企業の特徴であり、また、「社員・組織（自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践）」が戦略の円滑な実行を補完するという仮説を提示している（コラム2-1-1②図）。

このような成長企業の特徴・モデルケースを踏まえつつ、成長経営を実践する中小企業を多数創出するための新たな政策の方向性を提示することを目指して、学識者・実務家等を交えた議論が進められており、2023年5—6月頃に中間取りまとめが予定されている。（2023年3月執筆時点の予定であり、変更可能性あり。）

コラム

2-1-1 ②図

令和5年2月15日 第1回 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会の議論

成長中小企業の特徴・モデルケース：事業戦略・経営者・社員（中小企業庁ヒアリングより）

- 中小企業庁では、成長を遂げた中堅・中小企業約30社にヒアリングを実施。①**事業戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）の明確な構想・実行**、②それを支える**経営者による知の探索**が、利益創出に向けたアクション（人材・資金・イノベーションへの投資等）の前提となる重要な共通特徴であるとの示唆を得た。また、③**社員・組織の理解浸透・意欲喚起**が戦略の円滑な実行を補完しているケースも見られた。

成長中小企業の経営のポイント（中小企業庁ヒアリングまとめ・一部）

	緑々産業（東京/静岡・加工機製造）	ニット（神奈川・金属加工）	相模屋食料（群馬・豆腐製造）
<p>① 事業戦略の明確な構想・実行 競合他社にはない価値の創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整</p> <p>中小企業における戦略構想・実行のコア：経営者</p> <p>② 経営者による知の探索 既存事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて他の経営者や業界への接触等の認知の範囲外へ出る試みを積極実施</p> <p>戦略の円滑な実行を補完</p> <p>③ 社員・組織の理解浸透・意欲喚起 自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践</p>	<p>他社には模倣困難な精密加工・機械の製造を究め、汎用機械製造を捨ててGNT戦略に特化。 製品ブランドの作り込み、加工機の利用者たるオペレーターの育成や表彰等、ニッチ戦略の維持を支える活動を実施。</p> <p>戦略論の古典的名著の学習や、ブランド戦略に長じたモデル企業のキーマンとの接触（BMW Japan広報部長）等を通じ、GNT戦略の具体的な取組方法を学ぶ。</p> <p>リーマンショックによる経営危機を受け、GNT戦略への特化への理解が全社に浸透。全社員と社長が個別MTGを行い、会社ビジョンを周知徹底。</p>	<p>複数社をM&Aし、他の金属加工中小企業にない設計・試作・量産の一貫体制という独自性を獲得。 マンチャク系スマホケース、立ち仕事用のアシストスーツ等の独自製品開発も積極的に行なう。</p> <p>地元工業会の若手経営者・後継者ネットワークで相談やアドバイスをを受け、承継やM&A等の課題を乗り越える。社長自ら異業界・異業種と接触し、製品価値の再発見に努めることを重視。</p> <p>M&Aされた異なる文化・風土の会社の方向性統一のため、全社員と対話し、1年がかりで共通経営理念（顧客への提供価値、社員の幸せ等）を策定。</p>	<p>大規模・自動製造の実現により「近接・家族経営」という豆腐業界の常識を覆し、広域発注・大規模経営を実現（77ヶ所ファクトリーが1ヶ所）。 「ザクとろふ」に「う」のようなピوندとろふ等、革新性・独自性のある新製品を継続的に開発。</p> <p>他の経営者との出会い、日常摂取する情報等から、不断に事業・商品アイデアを収集・構想する習慣を形成。</p> <p>商品の革新性という提供価値を最大化するため、敢て高品質生産機能を非組織化・トップダウン式に、職人は良質かつスピード感のある豆腐製造という得意分野に専念。</p>
<p>（出所）上場企業の「経営のポイント」は、中小企業庁によるヒアリングに基づき作成</p>			

中小企業の成長経営を促す政策方向性の全体概観（初期仮説）



第2節 成長に向けた戦略実行を牽引する経営者

前節では成長に向けた戦略について分析したが、成長を実現するためには、経営者が戦略を構想・策定し、その戦略を実行していくことが重要であると考えられる¹⁵。中小企業の多くは所有と経営が一致していることを考えると、経営者の成

長意欲やスキルの有無が、その戦略の構想と実行に大きな影響を与える可能性が考えられる。以上を踏まえ、成長に向けた戦略実行を牽引する経営者に焦点を当てた分析を行っていく。

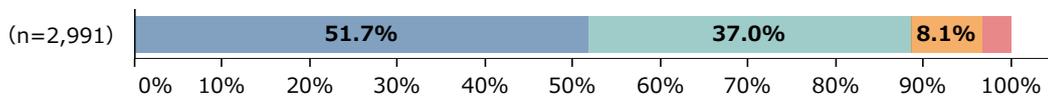
1. 経営者の成長意欲を高める取組

第2-1-25図は、経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無を見たものである。これを見ると、成長企業の経営者は、経営者就任前・就任後のいずれにおいても、総じて「大いにあった」、「ある程度あった」と回答していること

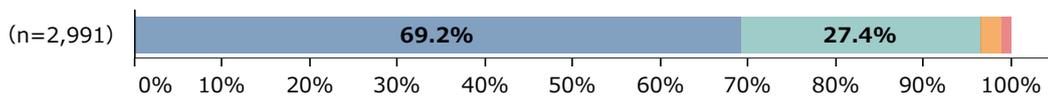
が分かる。また、経営者就任後の方が経営者就任前よりも「大いにあった」と回答している割合が高く、経営者に就任したことにより成長意欲を高めている様子もうかがえる。

第2-1-25図 経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無

(1) 経営者就任前



(2) 経営者就任後



■ 大いにあった ■ ある程度あった ■ あまりなかった ■ ほとんどなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) ここでいう成長意欲とは、自社の成長に向けたモチベーションのことを指す。

¹⁵ 中小企業庁(2023a)は、中小企業の戦略の構想・実行に携わり、経営力の向上と成長を支えるプレイヤーが重要な役割を担っている実例があることを指摘し、その具体的な事例として、(株)技術承継機構(以下、「NGTG」という。)を取り上げている。NGTGは、中小製造事業者の譲受及び譲受企業の経営支援を行う会社であり、オーナー社長の心理的抵抗を鑑み、譲受企業・社名・地域社会との関係を存続させながら個々の企業の成長を追求していることに特徴がある。中でも、譲受企業のキャッシュフローの創出に向け、営業、技術、管理の面から経営改善を支援しており、「家業から事業へ」を志向し、営業戦略の立案、ウェブマーケティング、製造原価削減、IoTによる生産効率化、新卒採用と既卒採用の加速等により、譲受企業の自走化を図っている。これによって、特に中小製造業の成長にとって重要な、営業、技術、管理という三要素全てを向上できるよう、譲受企業、NGTG、(必要に応じて)外部採用者でチームを組み、経営企画・改善を支援している。実際に、NGTG代表者が企業の譲受を通じて社長を2年務め、元従業員に引き継いだ後も継続的にNGTGがサポートを行い、売上高・営業利益を増加させている事例も見られている。

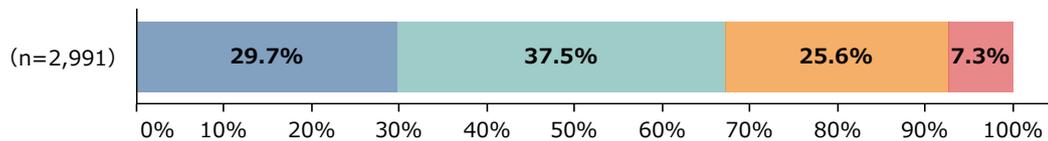
前図で経営者の成長意欲を確認したが、中小企業庁が実施したヒアリングにおいて、他の経営者や異業種・異文化の人物との接触が成長のきっかけとなったケースや、経営者仲間からの刺激が挑戦を後押ししたケースが確認されており¹⁶、経営者の成長意欲を高める手段の一つとして、経営者同士の交流が有効な可能性が考えられる。こうした点を踏まえて、経営者の成長意欲を高める取組について確認していく。

第2-1-26図は、経営者就任前・就任後におい

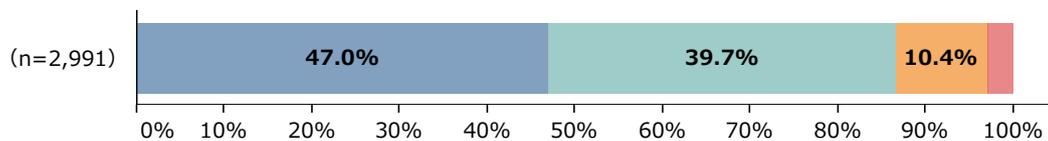
て、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無を見たものである。これを見ると、経営者就任前は「よくあった」、「時々あった」が約7割、経営者就任後には「よくあった」、「時々あった」が約9割となっており、成長企業の経営者の多くが、第三者との交流により成長意欲が高まった経験を有していることが分かる。特に、経営者就任後はその傾向が顕著であることが見て取れる。

第2-1-26図 経営者就任前・就任後において、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無

(1) 経営者就任前



(2) 経営者就任後



■ よくあった ■ 時々あった ■ あまりなかった ■ 全くなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.ここでいう第三者との交流とは、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言のことを指す。

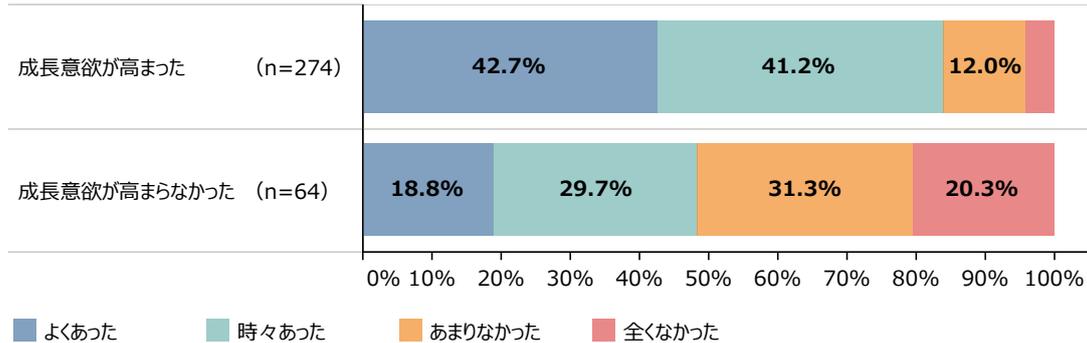
2.ここでいう成長意欲とは、自社の成長に向けたモチベーションのことを指す。

¹⁶ 中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（第1回）資料4 事務局説明資料」

第2-1-27図は、経営者就任前後の成長意欲の変化別に、経営者就任後の第三者との交流状況を見たものである。これを見ると、「成長意欲が高まった」企業の方が、第三者との交流が「よくあった」、「時々あった」と回答しており、成長企

業の経営者が、第三者との交流により自身の成長意欲を高めている傾向が見て取れる。外部との交流が、経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示唆される。

第2-1-27図 経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

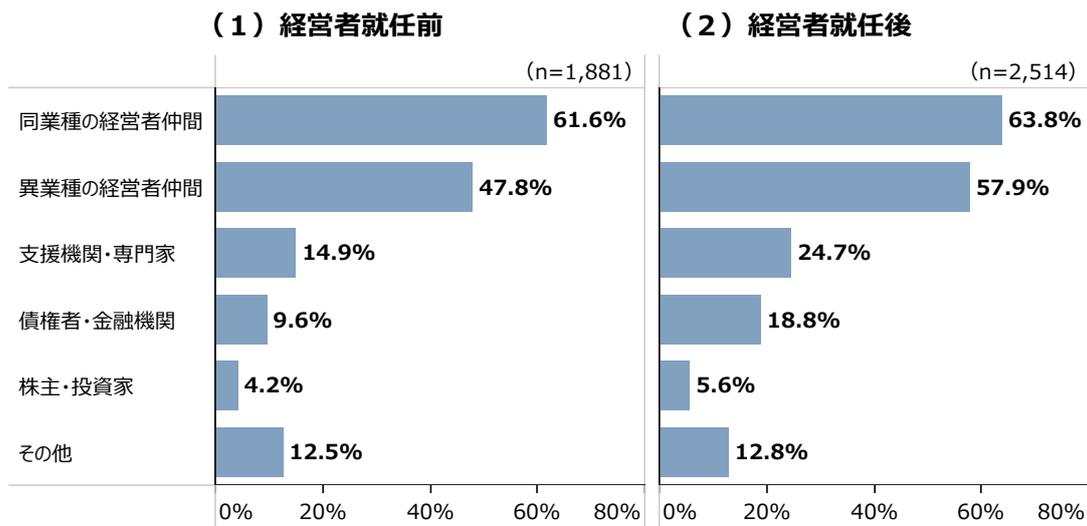
（注）1.ここでいう第三者との交流とは、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言のことを指す。

2.「成長意欲が高まった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションについて、「ある程度あった」、「大いにあった」と回答した企業を指す。「成長意欲が高まらなかった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業を指す。

第2-1-28図は、経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先を見たものである。これを見ると、経営者就任前・就任後のいずれにおいても「同業種の経営者仲間」、「異業種の経営者仲間」といった回答が上位

となっていることが分かる。このことから、業種を問わず、経営者仲間との積極的な交流が、経営者の成長意欲を喚起することにつながる可能性が示唆される。

第2-1-28図 経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.「経営者就任前に成長意欲を高めることにつながった交流先」は、経営者就任前において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験について、「よくあった」、「時々あった」と回答した企業に対する質問。「経営者就任後に成長意欲を高めることにつながった交流先」は、経営者就任後において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験について、「よくあった」、「時々あった」と回答した企業に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、成長企業の経営者は、経営者就任前・就任後のいずれにおいても、成長意欲を持っている傾向が示された。また、成長企業の経営者は、第三者との交流等により成長意欲を高めている傾向がうかがえ、外部との交流が経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示された。さらに、外部との

交流の中でも、経営者仲間との交流を積極的に行うことが、経営者の成長意欲を喚起することにつながっている可能性も示唆された。

事例2-1-6では、異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、成長を実現した企業の事例を紹介する。

事例

2-1-6

異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、
同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、
成長を実現した企業

所在地 埼玉県春日部市
従業員数 80名
資本金 9,800万円
事業内容 総合工事業

金杉建設株式会社

▶ 異業種の経営者との交流に関心を持ち、後継者候補を対象としたコミュニティーに参加

埼玉県春日部市の金杉建設株式会社は、河川や道路、橋梁、上下水道等の公共工事を行う総合建設会社である。1950年の創業以来、埼玉県東部を拠点に丁寧で質の高い工事に注力し実績を上げてきた。長らく安定的な業績を確保していた同社であったが、2010年頃に公共事業の需要低下という市場環境の変化に直面。足下の業績は堅調であったものの、当時専務に就任したばかりだった吉川祐介社長は、同社の先行きに危機感を抱くようになった。そのような状況下で、吉川社長は、同社の株主である東京中小企業投資育成株式会社より、様々な業種の中小企業の後継者候補が集まる会「絆楽育会（きらくかい）」への加入を提案された。業界の動向が不透明な中、異業種の経営者と交流し、新たな世界を知ることは今後の経営に有効と考えた吉川社長は、二つ返事で参加を決めた。

▶ 積極的な設備投資に取り組む異業種の経営者の話を聞いたことが、成長に向けた取組の決断を後押し

東京中小企業投資育成株式会社が事務局を務める「絆楽育会」は、会員16名で2012年に発足した。同会で行われる企画の一つに、会員同士が自社の取組を発表するというものがあった。これまで同業者以外との接点が少なかった吉川社長は「年商と同じ規模の設備投資を行った」、「年商を上回る金額を投じて海外に工場を新設した」と平然と話す製造業の会員の姿を見て衝撃を受けた。建設業界には、建設機械は購入せずレンタルすればよいという通念があり、同業界の中では比較的建設機械の自社保有を進めていた同社でさえも、異業種と比較するとリスクを抑えており挑戦していないと気付かされたからだ。こうした異業種の経営者との交流により、吉川社長が建設業界の特殊性を認識していく中、同社は「ICT施工」（情報通信技術を活用し効率化・高精度化を実現すること）を用いる工事案件を受注。同社にとってICT施工は初の取組であったため、ICT施工用の機械の確保が必要となった。最初はこれまでと同様にレンタル会社を活用し、設備投資を抑えて施工を開始したが、吉川社長は「絆楽育会」で聞いた積極的な設備投資に取り組む異業種の経営者の話を思い出し、ICT施工の内製化と、そのための機械の購入に踏み切ることを決断した。「ICT施工を用いた工事案件が増えてきていたため、どこかのタイミングで内製化にかじを切っていたかもしれないが、異業種の経営者の話を聞いていなければ、ここまで早く内製化を決断することはなかった。」と吉川社長は話す。

▶ 新たな挑戦が実を結び、業績の向上と良質な人材の確保につながる

その後、内製化の取組を進めた同社は、施工技術・ノウハウをいち早く蓄積することに成功し、ICT施工の先駆者としての地位を確立。売上高が2010年当時の約3倍にまで伸ばしたほか、ICT施工に関心を持つ土木分野専攻の学生が日本全国から集まるという効果も生じた。足下では、国土交通省が主催する「インフラDX大賞」の「工事・業務部門」において最高賞となる国土交通大臣賞を受賞するなど、対外的な評価の獲得にもつなげている。「会社の成長には、固定観念に縛られずに未知の領域に踏み出す勇気が必要であると考えているが、多くの中小企業経営者は、地域や業界といった独特な世界観・ルールの中で物事を考えているのではないか。その点に気付くきっかけとして、異業種の経営者との交流は非常に有意義なものであった。」と吉川社長は語る。



吉川祐介社長



若手経営者の会「絆楽育会」の様子



測量業務・進捗管理用ドローン

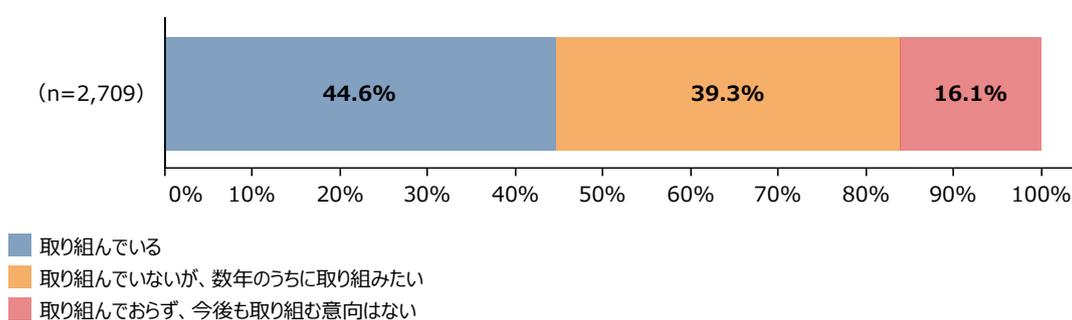
2. 経営者のリスクリングの取組

経営者が学習時間を意図的に確保している企業の方が、売上高増加率の水準が高い傾向にあることや、経営者が学習した内容を経営や業務で実践することの重要性を指摘したが¹⁷、経営者のスキルが戦略の構想や実行に影響を与える可能性が考えられる。近年は、デジタル化への対応が不可欠となる中で、企業が求める人材も大きく変化し¹⁸、

こうした人材を率いて戦略を実行する経営者に求められるスキルも変化する可能性が考えられる。こうした状況を踏まえ、経営者のリスクリング¹⁹の取組について確認していく。

第2-1-29図は、経営者のリスクリングの取組状況を見たものである。これを見ると、「取り組んでいる」が約4割となっていることが分かる。

第2-1-29図 経営者のリスクリングの取組状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

¹⁷ 2022年版中小企業白書 第2部第2章第3節を参照。

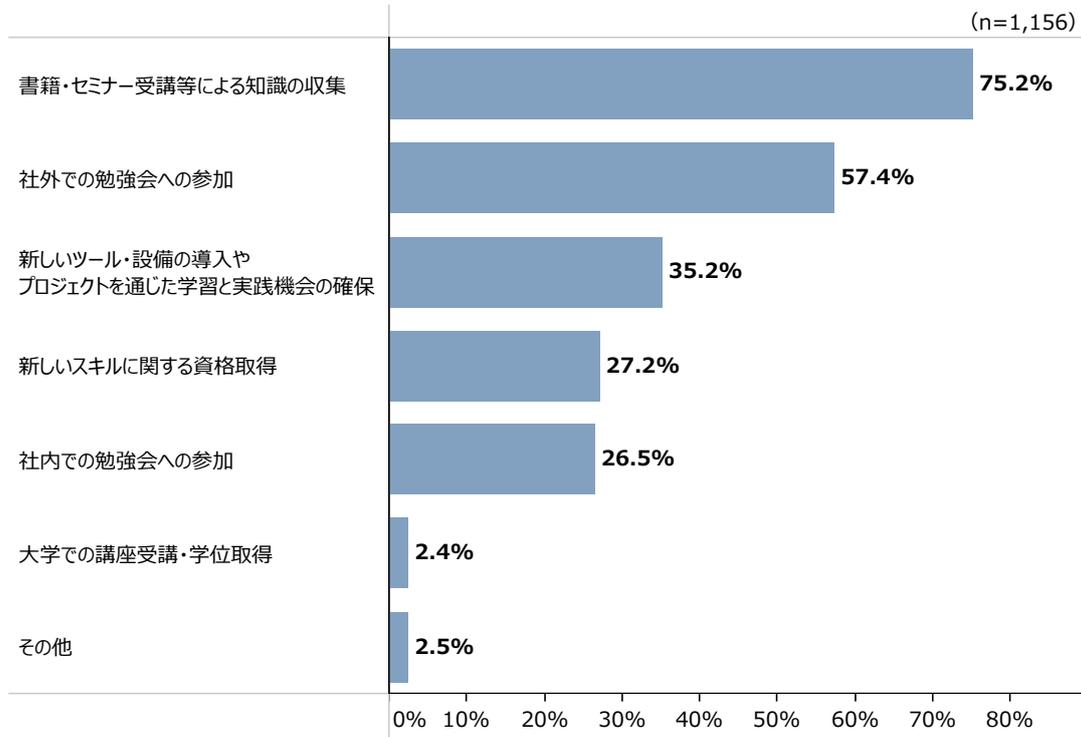
¹⁸ 例えば、リクルートワークス研究所（2021）は、DXによってビジネスプロセスやバリューチェーン上のあらゆる仕事が変わり、価値創造の全てのプロセスに変化が及ぶと指摘している。

¹⁹ ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

第2-1-30図は、経営者が行っているリスクリングの取組内容を見たものである。これを見ると、「書籍・セミナー受講等による知識の収集」、

「社外での勉強会への参加」といった項目が上位に挙げられていることが分かる。

第2-1-30図 経営者が行っているリスクリングの取組内容



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

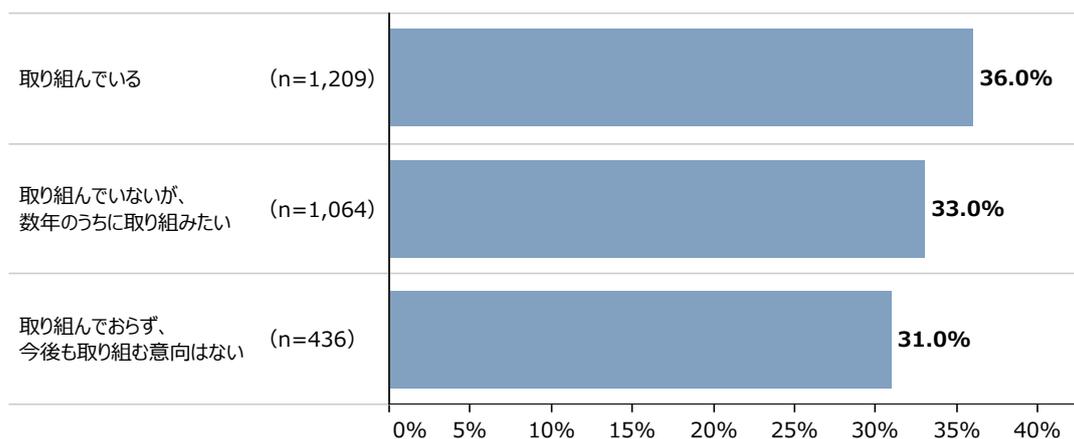
2.経営者のリスクリングの取組状況について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-31図は、経営者のリスクリングの取組状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営者がリスクリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企

業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。これにより、経営者が自身のリスクリングに取り組むことは、自社の成長のために重要であることが示唆される。

第2-1-31図 経営者のリスクリングの取組状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

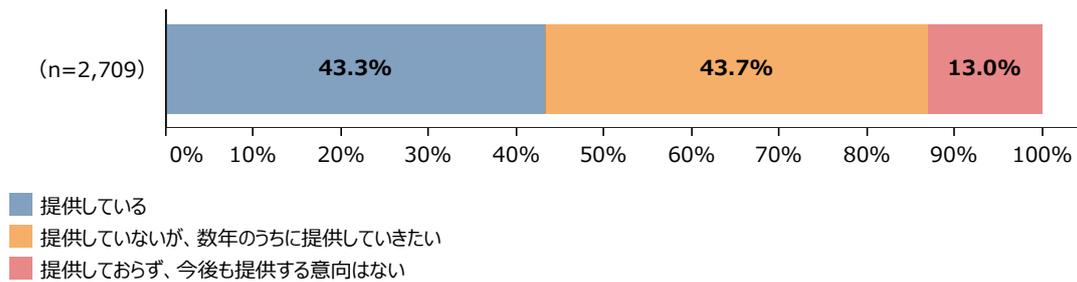
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

前図において、経営者が自身のリスクリングに取り組むことは、自社の成長のために重要であることが示唆されたが、経営者が学ぶ姿勢を見せることが組織全体のリスクリングの推進力になるという指摘もある²⁰。これを踏まえ、役員・社員に対するリスクリングの取組について確認した上

で、経営者がリスクリングに取り組むことの波及効果を確認する。

第2-1-32図は、役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況を見たものである。これを見ると、「提供している」が約4割となっていることが分かる。

第2-1-32図 役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

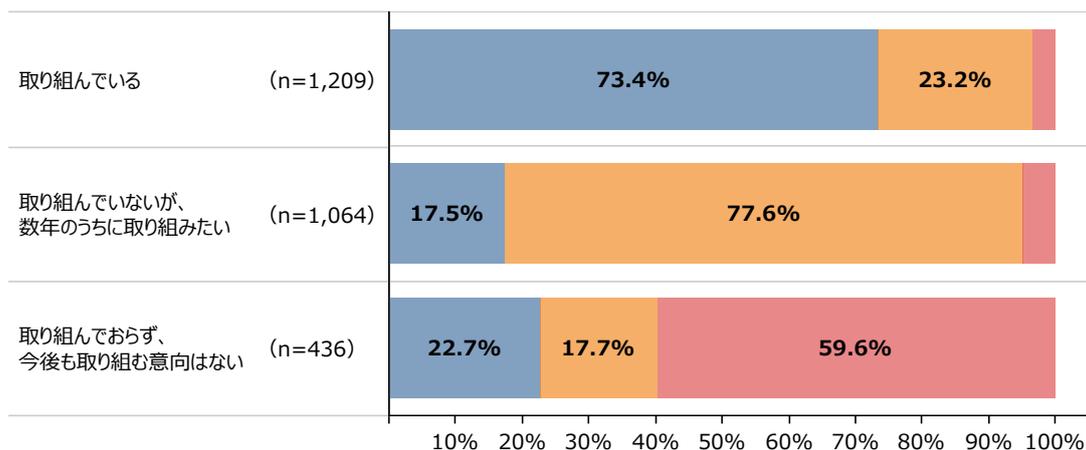
2.ここでいう役員には、経営者は含まない。

²⁰ 例えば、リクルートワークス研究所(2022)は、リスクリングの具体的な進め方として、経営者のリスクリングを優先し、次に、従業員の状況を踏まえて取り組むべきリスクリングを見極めるという手順を示している。

第2-1-33図は、経営者のリスクリングの取組状況別に、役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況を見たものである。これを見ると、経営者がリスクリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業に比べて、役員・社員に対

してリスクリングの機会を提供していることが見て取れる。全社的なリスクリングの機運醸成には、まず経営者が取り組むことが重要であることが示唆される。

第2-1-33図 経営者のリスクリングの取組状況別に見た、役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況



- 提供している
- 提供していないが、数年のうちに提供していきたい
- 提供しておらず、今後も提供する意向はない

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

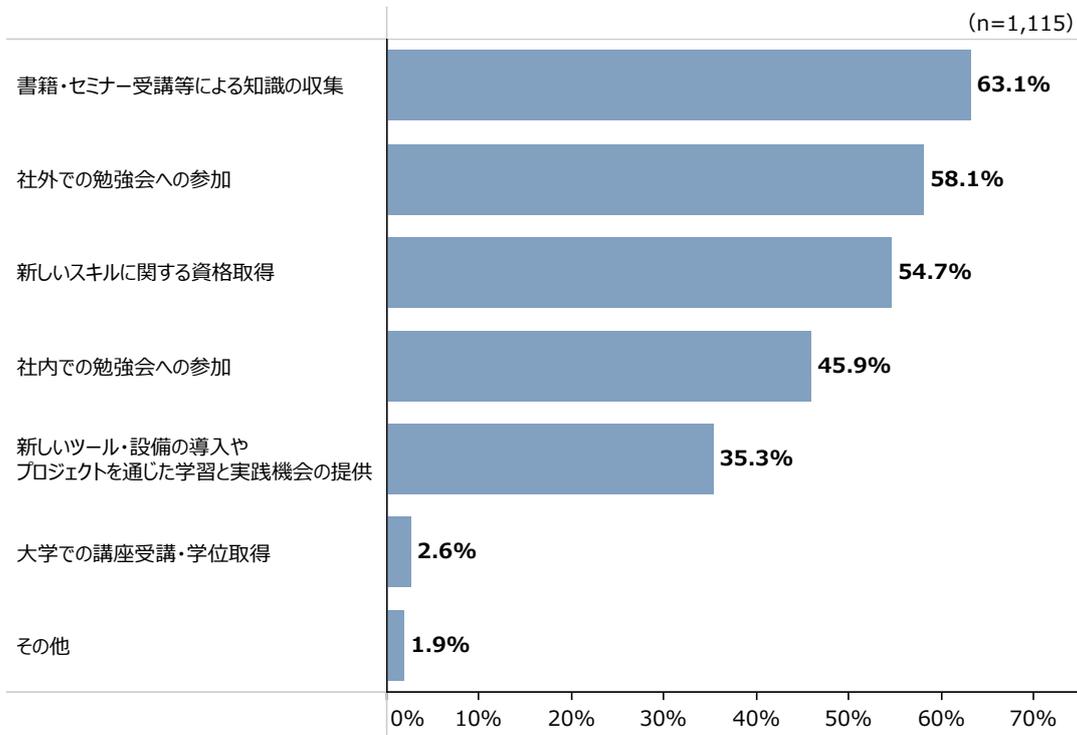
（注）1.ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

2.ここでいう役員には、経営者は含まない。

第2-1-34図は、役員・社員に提供しているリスキリングの機会の内容を見たものである。これを見ると、「書籍・セミナー受講等による知識の

収集」、「社外での勉強会への参加」、「新しいスキルに関する資格取得」といった項目が上位に挙げられていることが分かる。

第2-1-34図 役員・社員に提供しているリスキリングの機会



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

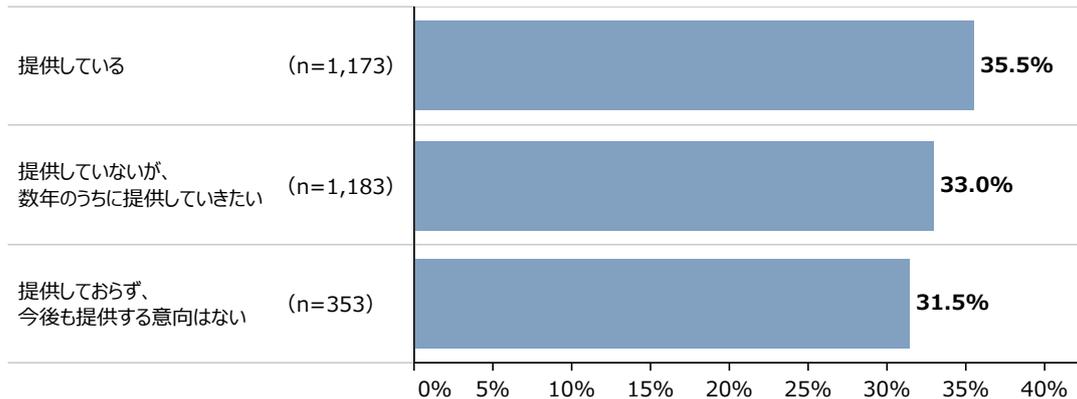
2.役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況について、「提供している」と回答した企業に聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-35図は、役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、役員・社員に対してリスクリングの機会を提供して

いる企業は、提供していない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。役員・社員に対してリスクリングの機会を提供することは、自社の成長のために重要であることが示唆される。

第2-1-35図 役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

ここまで見てきたように、経営者がリスクリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較して業績の向上を実現していることが示され、経営者がリスクリングに取り組むことは、成長のために重要であることが示唆された。また、経営者がリスクリングに取り組む企業ほど、役員・社員に対してリスクリングの機会を提供し

ており、全社的なリスクリングの機運醸成には、まず経営者が取り組むことが重要であることも示唆された。

事例2-1-7では、経営者が社員にリスクリングの機会を積極的に提供し、学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業の事例を紹介する。

事例

2-1-7

経営者が社員にリスキングの機会を積極的に提供し、学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業

所在地 愛知県名古屋市
従業員数 411名
資本金 8,000万円
事業内容 印刷・同関連業

西川コミュニケーションズ株式会社

▶ 印刷業界の市場規模縮小により、事業構造の転換を決断

愛知県名古屋市の西川コミュニケーションズ株式会社は、印刷業を祖業とする1906年創業の企業である。電話帳の印刷など紙媒体の印刷事業が売上高の9割以上を占め、長らく堅調な業績を確保してきた。しかし、1990年代後半以降に携帯電話が普及したことで受注減に直面し、その後インターネットの普及に伴い紙離れが加速。こうした状況下で、西川栄一社長（当時常務）は、印刷事業だけでは自社の生き残りが難しいと判断し、デジタル分野を中心とする事業構造に転換することを決意した。その実現のためには、社員に印刷関連とは全く異なる、ITスキル等を習得してもらう必要があると考え、社員の学習を後押しし、学び続ける組織風土の醸成を目指した。

▶ 新たなスキル習得制度の構築と経営者自らが学ぶ姿勢を示すことで、学び続ける組織風土を醸成

2013年に、西川社長は「教育プロジェクト」を開始した。具体的には、同社において今後働く上で必要なスキルを明確化し、ITリテラシーなどを基礎的なスキルとして定義した上で、スキル習得につながる書籍の購入費や研修受講費、「ITパスポート」等の資格受験費などを全額会社負担としたほか、全社員への課題図書配布も進めた。こうした取組により学び続ける組織風土の下地をつくった西川社長は、デジタル分野の新規事業を立ち上げるべく、デジタル分野の専門人材の育成にかじを切った。2017年には、3 DCG（3次元コンピュータグラフィックス）の制作事業を立ち上げるため、未経験者を3 DCGのデザイナーに育成する取組に着手。紙の販促物を制作していた社員などから希望者を募り、計5名の社員に3か月間CGの専門学校に通う機会を提供し、その後は講師を月2～3回会社に招いてスキルを習得させた。また、2018年には、AI（人工知能）を活用した新規事業を中核に据えて成長を目指す経営方針を打ち出し、全社員にAIに関する学習を推奨。西川社長自身が率先してAI関連の資格「G検定」を取得することで、社員に対してスキル習得の重要性を示し、積極的な学習を促した。さらに、2021年には対象となる部署については業務時間の2割を自主学習に充てられる制度を創設し、継続的な学びを促した。

▶ 組織全体でリスキングに取り組んだことにより、デジタル分野への事業構造の転換が実現

西川社長が新たなスキルの習得に積極的な姿勢を見せ続けたことで、学び続ける組織風土が定着。社員のスキル習得につながり、デジタル分野の知見を持つ社員が少ない状況から、「ITパスポート」は220名以上、「G検定」は70名以上、「E資格（G検定の上位資格）」は3名が取得するなど、デジタル人材の育成に成功した。その結果、3 DCGによるビジュアル制作やAI技術を活用したマーケティングの支援など、デジタル分野の新規事業は軌道に乗り、非印刷事業は同社の売上高の約半分を占めるまでに成長。事業構造の転換が実現した。一連の取組を西川社長と共に推進した人事責任者の神谷昌宏氏は、「経営者自身が新たなスキルの習得に意欲的であり、更に社員の学びを積極的に促す姿勢であったことが、学び続ける組織風土の醸成と事業構造の転換につながったと考えている。今後も経営陣と連携しながら社員の学習を後押しし、成長を目指していきたい。」と語る。



人事責任者の神谷昌宏氏



社内研修風景



3 DCG コンテンツ画像

第3節 成長に向けた経営者の戦略実行を支える内部資源・体制

ここまで成長に向けた戦略と、成長に向けた戦略実行を牽引する経営者について分析を行ってきたが、どれだけ優秀な経営者であっても単独で具体的な取組を進めることは難しく、経営者を支え

る内部資源・体制の充実が重要な要素であると考えられる。これを踏まえ、成長に向けた経営者の戦略実行を支える人材や組織などについて分析していく。

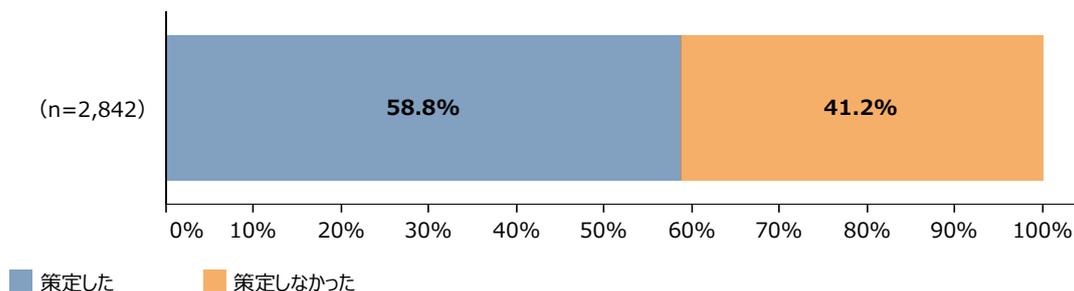
1. 戦略実行に向けた人材戦略の策定

企業や個人を取り巻く変革のスピードが増す中で、持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠との指摘がある²¹など、企業の成長には、組織を構成する人材の確保・育成に関する戦略が重要であると考えられる。これを

踏まえ、本項では成長に向けた人材戦略²²について確認していく。

第2-1-36図は、直近10年間における人材戦略の策定状況²³を見たものである。これを見ると、人材戦略を「策定した」企業が約6割となっていることが分かる。

第2-1-36図 直近10年間における人材戦略の策定状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

²¹ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」

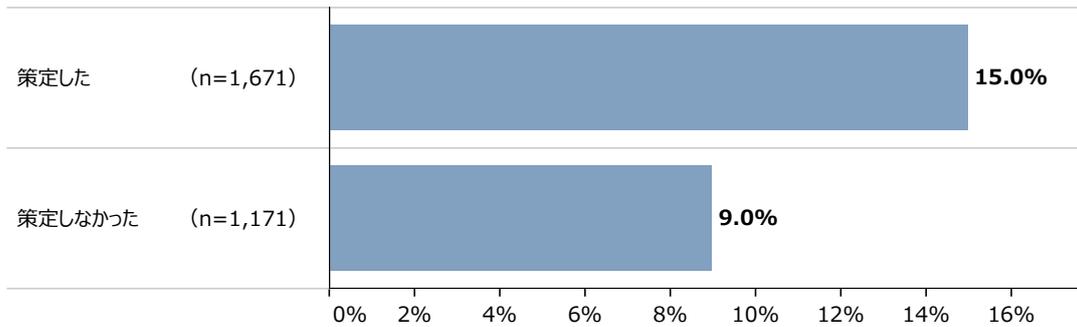
²² ここでいう人材戦略は、「人材を重要な経営資源として捉え、採用・配置、教育、評価及び報酬などの人事施策を構築・運用するための戦略」を指す。

²³ 以下、本章における人材戦略の策定については、直近10年間に実施したものについて確認している。

第2-1-37図は、人材戦略の策定状況別に、従業員数増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、人材戦略を「策定した」企業は、「策定しなかった」企業と比較して、従業員

数増加率の水準が高いことが分かる。このことから、人材の確保に向けて、人材戦略を策定することの重要性が示唆される。

第2-1-37図 人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）

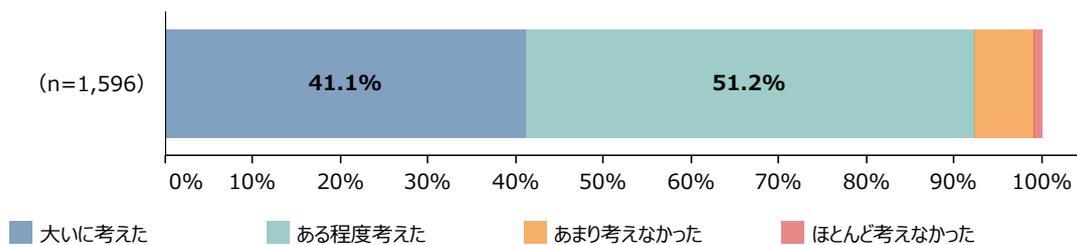


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 （注）従業員数増加率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-1-38図は、経営戦略と人材戦略の紐づけ状況を見たものである。これを見ると、経営戦略と人材戦略を紐づけることを「大いに考えた」、「ある程度考えた」と回答した企業が9割以上と

なっていることが分かる。人材戦略を策定している成長企業の多くが、経営戦略と人材戦略を一体的に構想している様子が見て取れる。

第2-1-38図 経営戦略と人材戦略の紐づけ状況

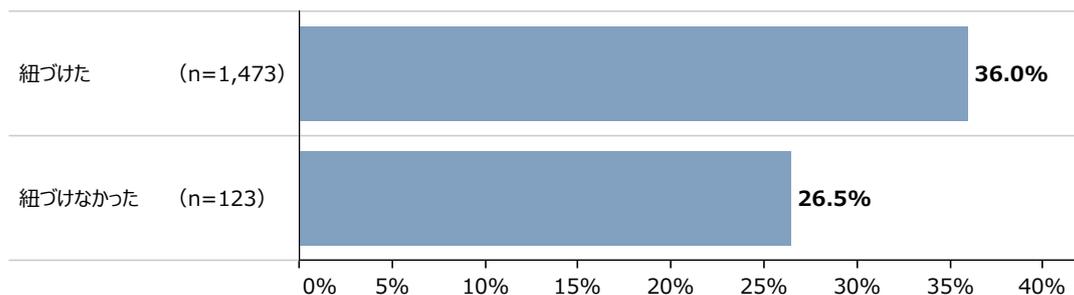


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 （注）直近10年間における人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-39図は、経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営戦略と人材戦略を「紐づけた」企業は、「紐づけなかった」企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが分

かる。経営戦略と人材戦略を一体的に構想することにより、戦略の実行に必要な人材の確保が進み、結果として業績の向上にもつながっている可能性が示唆される。

第2-1-39図 経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

2.「紐づけた」は、直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「大いに考えた」、「ある程度考えた」と回答した企業の合計。「紐づけなかった」は、直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「あまり考えなかった」、「ほとんど考えなかった」と回答した企業の合計。

3.売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものである。

ここまで見てきたように、人材戦略の策定は人材確保につながり、経営戦略と紐づけることで業績向上にも寄与することが示唆された。事例2-1-8で紹介している企業のように、経営戦略の実行に必要な人材の明確化などを行うことで、経

営戦略と人材戦略を一体的に構想することは、成長のために重要な取組といえるのではないだろうか。

また、コラム2-1-2では、人材活用ガイドラインの策定・普及について紹介している。

事例

2-1-8

経営戦略に基づいて必要な人材像の明確化等に
取り組み、優秀な人材を確保したことで、
成長を実現した企業

所在地 静岡県三島市
従業員数 327名
資本金 4,275万円
事業内容 総合工事業

加和太建設株式会社

▶ 将来的な人材確保と業績向上に懸念を抱き、社内改革に着手

静岡県三島市の加和太建設株式会社は、1946年創業の公共土木工事や民間建築工事、不動産事業などを手掛ける企業である。1962年に本社を静岡県三島市に移転して以来、静岡県東部の道路・河川工事等の公共土木工事を主体に事業を展開し、長年安定した業績を確保してきた。2007年に入社した河田亮一社長は、先代社長によるトップダウン経営と、明確な経営方針や人事評価制度がない状況を目の当たりにした。このままでは自社の魅力が薄れ必要な人材を確保できず、結果として業績向上が困難になることを危惧し、河田社長は社内改革に着手した。

▶ 経営戦略と紐づけた人材戦略を策定・実行したことで、経営戦略を実現するための体制構築が進む

河田社長が最初に取り組んだのは、自社ビジョンの明確化である。河田社長の考えに賛同する5～6名の若手社員らとともに、2008年に「お互いに笑顔でありがとう」というビジョンを策定。先代社長の顔色をうかがいながら仕事をする風土から脱却し、ありがたい姿に向けて全社員で取り組む風土を醸成する方針を示した。次に取り組んだのは、課長クラスの社員を巻き込んでの経営戦略の策定であった。公共土木工事だけでは成長余地が少ないと判断し、民間建築工事に注力することで、当時30億円だった売上高を100億円まで伸ばす方針を掲げた。

河田社長は、このように会社が目指す方向性を明確にした上で、最後に人材戦略の策定に取り組んだ。具体的には、経営戦略との連動を意識しながら、経営戦略の実現に必要な人材像の定義や教育研修体制の整備、人事評価制度の構築などを進めた。そして、策定した人材戦略を基に、民間建築工事の営業を担う人材の確保・育成に着手した。当初は実績や知名度が不足していたため、未経験者の採用と育成が中心となったものの、先を見据え、並行して民間建築工事の営業経験者の採用にも注力。入社後の具体的なイメージを持ってもらうため、ビジョンと経営戦略を示し自社の目指す姿を説明しながら採用活動を進めた結果、2011年頃から民間建築工事の営業経験を持つ人材の採用もできるようになり、経営戦略を実現するための体制構築が進んだ。

▶ 経営戦略の変更とともに人材戦略の見直しを進めることで、必要な人材の確保と業績の向上を実現

2012年以降、民間建築工事の受注増による売上高の伸びや知名度向上を受け、河田社長は自社の役割を「まちをつくる」としてと再定義。ビジョンを、2014年に「業界にイノベーションを巻き起こす熱きプロ集団」、2018年に「世界が注目する元気なまちをつくる」に変更した。ビジョン達成のための経営戦略として、不動産事業や施設運営事業への注力を決め、併せて人材戦略の見直しを実施。「まちづくり」に知見のある人材の確保・育成等を進めた。こうした一連の取組は人材確保や業績向上に寄与し、河田社長が入社した2007年当時と比較し、社員数は約60名から327名、売上高は30億円台から110億円台に伸長した。「経営戦略との紐づけを意識して人材戦略を考えていなければ、我が社の成長を支える優秀な社員との出会いはなかった。社員と連携しながら、世界が注目する元気なまちづくりを実現し、地方から日本を元気にしていきたい。」と河田社長は語る。



河田亮一社長



同社の新たな活動拠点「CROSS MISHIMA」(社屋全景)



同社が2017年より施設運営を担う「道の駅 伊豆ゲートウェイ函南」

コラム

2-1-2

人材活用ガイドラインの策定・普及

中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中、経営課題の背景が、必要な人材を十分に確保できないといった人材に関する問題である場合が少なくない。経営者が人材の課題に気付いて正面から向き合い、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものかを考え、行動を起こすことが重要である。また、経営戦略のない対症的な人材活用策では、根本的な経営課題の解決や求める人材の確保・活用が困難となる。

これらを踏まえ、経営者が取り組むべき人材活用策のポイントや、その際に利用できる支援策を整理するため、令和4年10月から令和5年2月にかけて、経営・人材戦略、労働市場に精通する有識者をメンバーとする検討会を開催した。本検討会の結果を踏まえ、従来の人手不足対応ガイドライン（平成29年策定、令和2年改定）を再改定した「人材活用ガイドライン」や先進的な取組事例を取りまとめ、令和5年度に公表する予定である。

公表予定の「人材活用ガイドライン」の概要は下図のとおりである。

コラム

2-1-2①図

人材活用ガイドラインのコンセプト

(1) 人材抜きに経営戦略は描けない

経営者が日々目の当たりにしている経営課題の背景に、実は人材に関する課題が潜むことが少なくない。人材活用こそが経営戦略の最大の核になっている。

(2) 経営戦略を描くことこそが最大の人材戦略

一方、人材を惹き付け、成長を促すためには、働く場である企業がどのような姿を目指すのか、どのような仕事を提供してくれるのか、企業のミッション、ビジョン、バリューを明確に示すことが不可欠。そうした経営戦略の全体像を改めて描くことが最大の人材戦略となっている。

(3) 経営戦略と人材戦略を一体的に構想・実践する

人材活用策と経営戦略は表裏一体であり、経営戦略のない対症的な人材活用策は実効性に欠ける。経営戦略の再構築と人材戦略の強化を一体的に進めるよう促すことが人材活用ガイドラインの狙い。

(4) 支援機関が伴走する形で対策を進める

具体的な行動につなげるためには、支援機関が1対1で伴走しながらガイドラインに指南された検討を進めることが効果的。基本的には支援機関と経営者が一緒に読み進めることを想定。

人材活用ガイドラインの概要

Step. 1

経営課題と
人材課題を
見つめなおす

経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営上の課題は何か、チェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の問題が潜んでいるか具体的に紹介・確認。

Step. 2

人材戦略を
検討してみる

課題に対する人材戦略の検討

多様に感じられる課題を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の3つに整理し、人材に関する課題の対応方針を大局的に検討する。

Step. 3

人材戦略を
実行する

人材課題を解決するための具体的な取組のポイントを確認

【ステップ2】の3つの分類に沿って具体的な対策を提案。成功事例を紹介しながら、それぞれの対策の留意点や取組に活用できる政府の支援策も紹介。

中小企業からの相談対応や支援を行っている、商工団体、地域金融機関、プロフェッショナル人材戦略拠点、ハローワーク、社会保険労務士等の関係機関とも連携しながら、中小企業の経営者が、本ガイドラインや関係施策を活用し、人材戦略の策定や実践することを促していく。

参考HP

- ・ 中小企業庁HP：「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」
(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shokibo_jinzai/001.html)

2. 経営者の戦略実行を支える人材

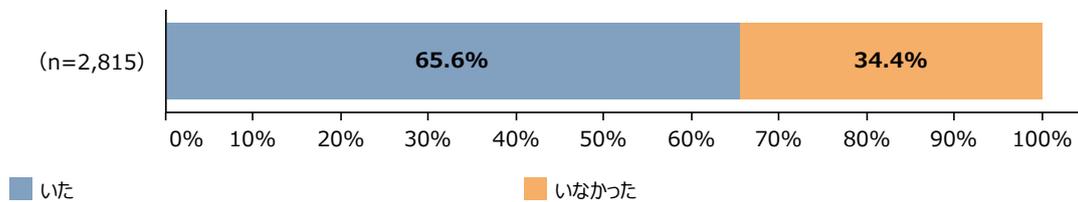
中小企業において戦略構想・実行の核を担っているのは経営者であるが、経営者の補佐役の存在が業績向上等に貢献するとの指摘もあり²⁴、こうした人材が企業の成長に向けて重要な役割を果たしている可能性ある。これを踏まえ、「社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材」を「右腕人材²⁵」、「経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材」を「変革人材²⁶」と定義し、経営者

を支える人材について分析していく。

① 経営者を支える右腕人材

第2-1-40図は、直近10年間における右腕人材の有無²⁷を見たものである。これを見ると、6割以上の企業が「いた」と回答していることが分かる。また、右腕人材の経歴を見ると、「内部で育成した右腕人材」が約7割、「外部から確保した右腕人材」が約3割となっていることが分かる（第2-1-41図）。

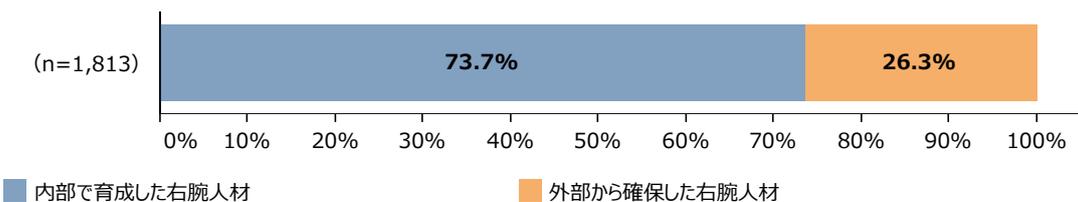
第2-1-40図 直近10年間における右腕人材の有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

第2-1-41図 右腕人材の経歴



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.直近10年間における右腕人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

²⁴ 例えば、佐藤・玄田（2003）は、経営者の「右腕」となる人材がいる企業は、いない企業よりも売上高や経常利益に貢献し、事業拡大も強く、競争力にも自信を持っていることを指摘している。

²⁵ 佐藤・玄田（2003）は、「経営上、もっとも頼りになる人物」を「右腕」と定義している。また、稲村・中内（2006）は、「社内でも最も頼りになる人物であり、社長に続くナンバー2の位置にある人物」を「右腕」若しくは「右腕社員」と定義している。

²⁶ 「変革人材」の定義に当たっては、2017年版中小企業白書 第2部第4章第1節第2-4-1図における「中核人材」の定義を参考にしている。

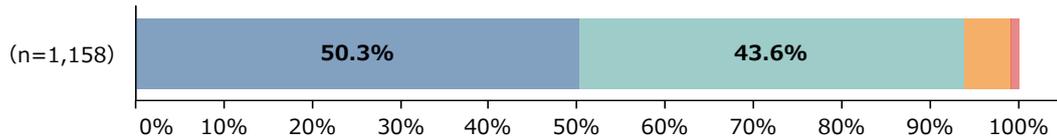
²⁷ 以下、本章における右腕人材については、直近10年間に在籍していた右腕人材について確認している。

第2-1-42図は、既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、右腕人材の関与度合いを見たものである。これを見ると、既存事業拡大と新規事業創出の取組のいずれにおいても、「大いに関

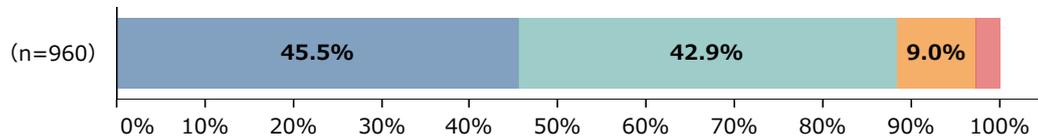
与した」、「ある程度関与した」が多くなっており、右腕人材が成長に向けた取組に関与している様子がうかがえる。

第2-1-42図 既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、右腕人材の関与度合い

(1) 既存事業拡大



(2) 新規事業創出



■ 大いに関与した ■ ある程度関与した ■ あまり関与しなかった ■ ほとんど関与しなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.既存事業拡大に取り組んだ際の右腕人材の関与度合いは、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における右腕人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に取り組んだ際の右腕人材の関与度合いは、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における右腕人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

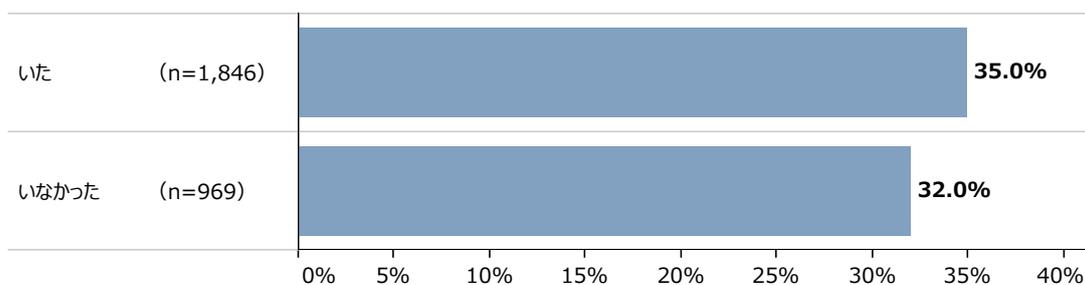
2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-43図は、右腕人材の有無別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、右腕人材が「いた」と回答した企業は、「いなかった」と回答した企業に比べて、売

上高増加率の水準が高いことが分かる。右腕人材が成長のために重要な役割を果たしている可能性が示唆される。

第2-1-43図 右腕人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

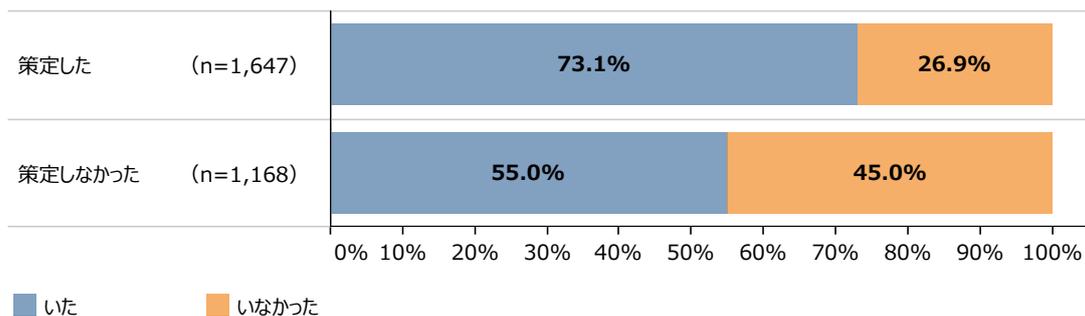
（注）1.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

続いて、右腕人材の確保に向けた取組について確認する。第2-1-44図は、人材戦略の策定状況別に、右腕人材の有無を見たものである。これを見ると、人材戦略を策定した企業は、策定しな

かった企業に比べて、右腕人材が「いた」と回答した割合が高いことが分かる。右腕人材を確保するために、人材戦略を策定することの意義が示唆される。

第2-1-44図 人材戦略の策定状況別に見た、右腕人材の有無



■ いた ■ いなかった

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

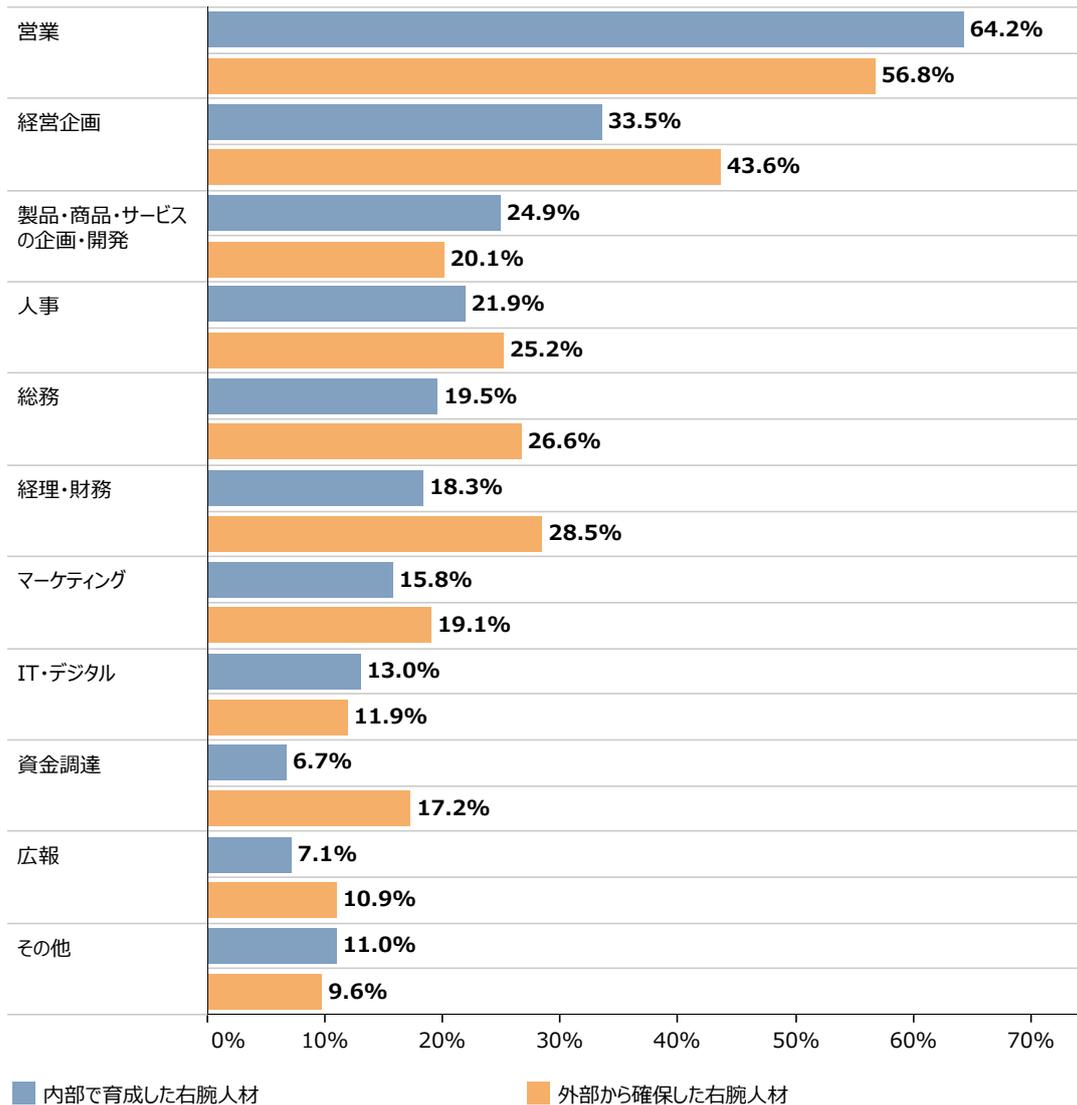
（注）ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

ここからは、右腕人材の知識・スキルや選定時に重要視した要素、育成時の工夫・取組などについて確認していく。

第2-1-45図は、右腕人材の経歴別に、右腕人材の知識・スキルを見たものである。これを見る

と、「内部で育成した右腕人材」は「営業」に関する知識・スキルを持っている傾向があり、「外部から確保した右腕人材」については、「経営企画」、「経理・財務」、「総務」といった、管理系の知識・スキルを持っている傾向があることが分かる。

第2-1-45図 経歴別に見た、右腕人材の知識・スキル



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における右腕人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

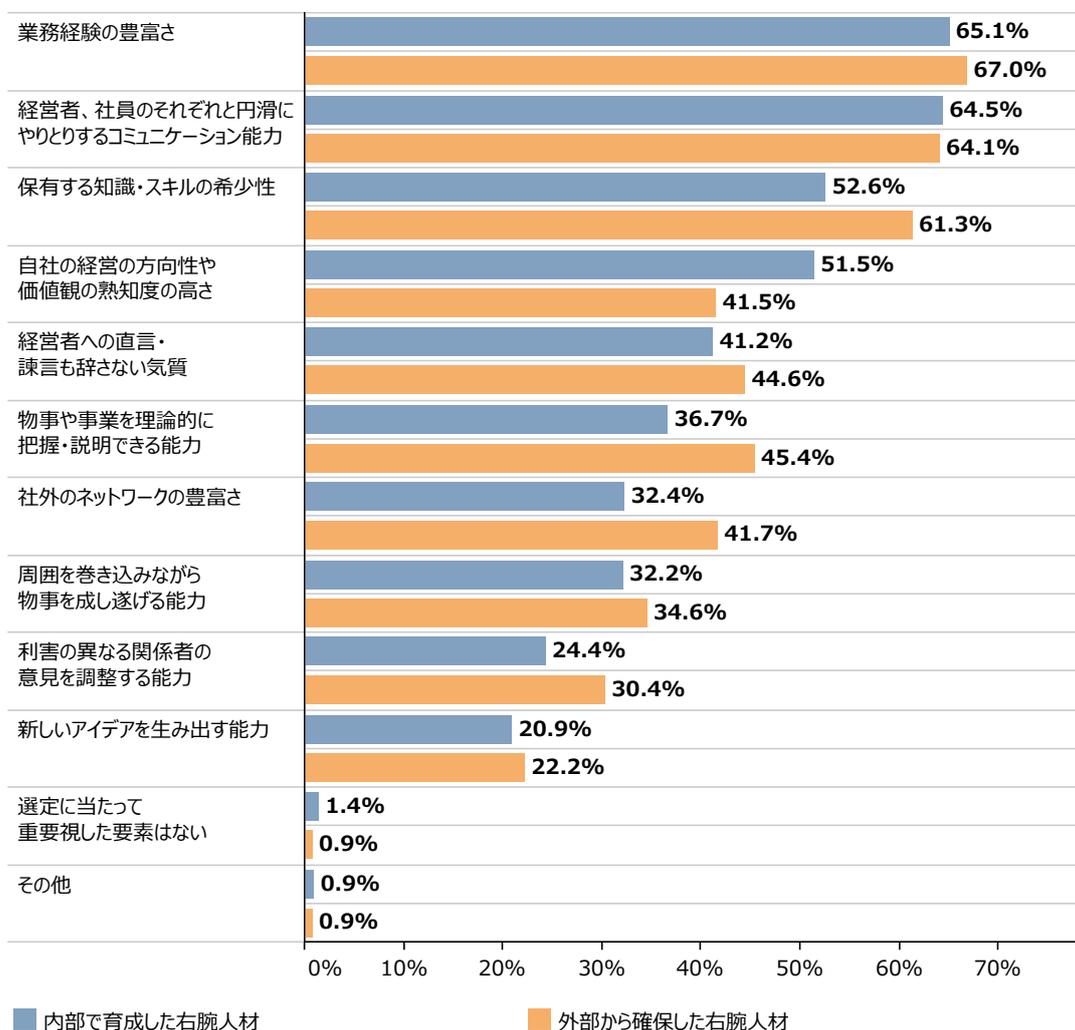
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4.回答数(n)は以下のとおり。内部で育成した右腕人材：n=1,336、外部から確保した右腕人材：n=477。

続いて、第2-1-46図は、右腕人材の経歴別に、右腕人材の選定時に重要視した要素を見たものである。これを見ると、経歴にかかわらず、「業務経験の豊富さ」を挙げている割合が最も高く、次いで「経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力」となっていることが分かる。成長企業の経営者は、豊富な経験を基にしたサポートや経営者と社員の距離を埋める役

割を右腕人材に期待していることが推察される。経歴別に比較すると、「内部で育成した右腕人材」の選定時には、「自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ」、「外部から確保した右腕人材」の選定時には、「保有する知識・スキルの希少性」、「物事や事業を理論的に把握・説明できる能力」、「社外のネットワークの豊富さ」を重要視した傾向が見て取れる。

第2-1-46図 経歴別に見た、右腕人材を選定した際に重要視した要素



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における右腕人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

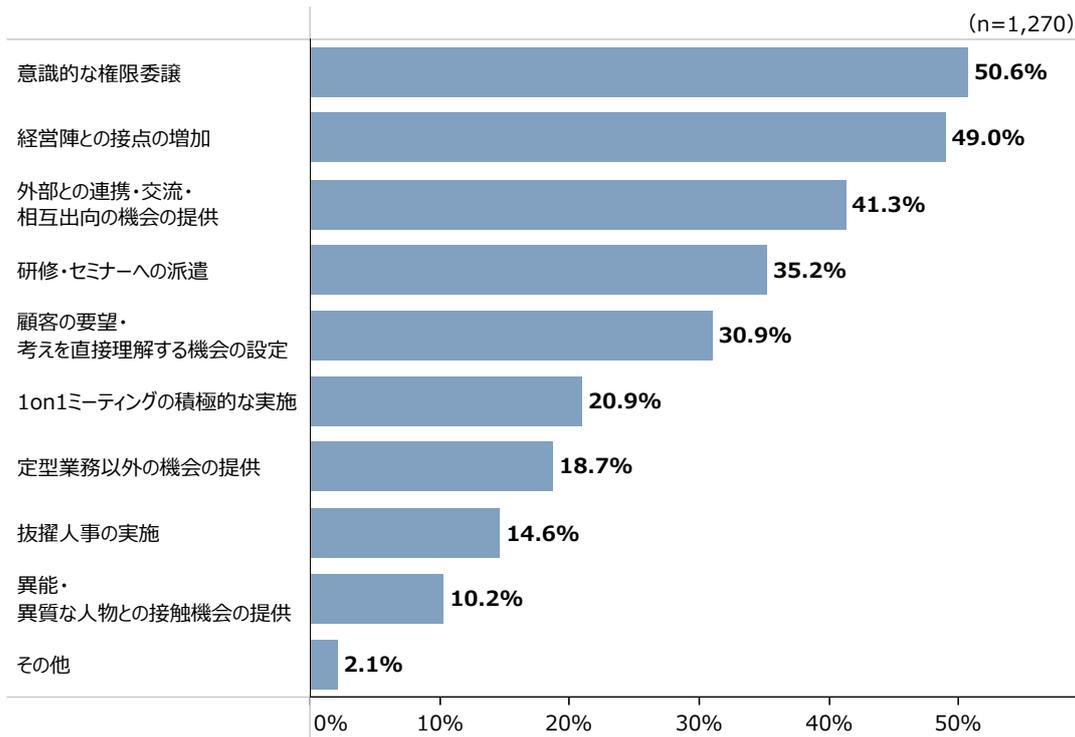
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4.回答数(n)は以下のとおり。内部で育成した右腕人材：n=1,297、外部から確保した右腕人材：n=460。

最後に、右腕人材の育成について分析していく。第2-1-47図は右腕人材を育成した際の工夫・取組を確認したものである。これを見ると、「意識的な権限委譲」が最も多く、次いで「経営陣との接点の増加」となっていることが分かる。

右腕人材を社内で育成していく上では、意識的に権限委譲をしたり、経営陣との接点を増やしたりしながら、候補となる人材が経営者目線を持つよう促していくことが重要である可能性が示唆される。

第2-1-47図 右腕人材を育成した際の工夫・取組



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における右腕人材の経歴について、「内部で育成した右腕人材」と回答した企業に聞いたもの。

2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、成長企業の多くが右腕人材を確保していることが示され、その存在が成長に寄与している可能性が示唆された。また、人材戦略を策定した企業は、右腕人材を確保している傾向があることや、右腕人材の育成を進めるために、成長企業は意識的な権限委譲や経営陣との接点の増加などに取り組んでいることが確認さ

れた。成長のために、こうした取組を進めながら右腕人材の確保・育成を図ることが重要といえよう。

事例2-1-9では、経営者の「右腕」候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、右腕人材の育成に成功し、成長につなげた企業の事例を紹介する。

事例

2-1-9

『右腕』候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、『右腕』人材の育成に成功し、成長につなげた企業

所在地 静岡県焼津市
従業員数 32名
資本金 1,000万円
事業内容 化学工業

阿部化学株式会社

▶ 自社の更なる成長に向けて、経営者をバックアップする「右腕」人材の必要性を認識

静岡県焼津市の阿部化学株式会社は、空調・冷凍機器の温度を下げるために用いられる「フロン」の回収・再生処理を手掛ける企業である。地球温暖化防止の観点からフロンの新規製造は国際的に制限されているため、使用済フロンから新品同様の再生フロンを製造できる同社は、空調・冷凍機器業界内で重要な役割を担っている。同社の阿部裕之社長は、1994年の社長就任以来、先頭に立って事業を推進し、フロンの回収・再生市場を切り開いてきた。しかし、自身の年齢が国内の社長の平均年齢とされていた60～62歳に近づいたことや、従業員数が就任時の7名から20名弱に増えたタイミングで、自社の更なる成長には自身を支える「右腕」が必要と考えた。

▶ 経営者が権限委譲と対話を進めたことにより「右腕」人材が育つ

阿部社長が自身の「右腕」として選んだのは、矢後元伸専務であった。矢後専務は、工場の製造スタッフとして入社後、1998年に使用済フロンの回収を行う営業部門の新設を推進。以後、同部門の責任者として、既存先だけではなく新規先への営業にも注力し実績を上げてきた人物である。阿部社長が矢後専務に目を付けたのは、高いプレゼンテーション能力やチャレンジ精神を持つ矢後専務が、顧客から愛され社内でも円滑にコミュニケーションを取り、現場を統率していたからだ。この点に伸び代を感じた阿部社長は、同部門における営業先の選定から見積価格の設定、顧客との交渉、商品・役務の提供、代金の回収・入金等への自身の関与を段階的に減らしながら、矢後専務に権限を委譲していった。これにより、矢後専務に事業として収益を生み出すという経営者目線が培われた。また、権限を委譲するだけでなく、阿部社長が自身の考えを押し付けずに対等な立場で矢後専務との対話に応じたことにより、会社の成長のために自ら考えて行動・決断するという矢後専務の姿勢につながった。「阿部社長から営業部門の業務に関する幅広い権限が与えられたことと、阿部社長と何でも話すことのできる関係性だったことが、自身の成長につながった。」と矢後専務は振り返る。

▶ 経営者と「右腕」人材が連携して事業拡大に挑み、成功を収める

同社は、2016年の「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」改正を受け、フロンの回収需要が増加すると予想し、同業他社に先駆けてプラントの増設を決断した。阿部社長や他の役員が設備投資の準備に時間を割く必要があったため、矢後専務は回収増に伴い生産増が見込まれる再生フロンの販売先探しを担当。商社への営業活動に取り組み、全国展開に向けた販売網の構築に成功した。経営者と「右腕」人材が連携して事業拡大に挑戦した結果、2016年当時と比べ、現在の売上高は2倍以上、純利益は5倍以上、従業員数は約1.5倍に成長した。「矢後専務は単なるイエスマンではなく、会社の成長を第一に考え意見してくれる貴重な存在。2024年に彼に社長職を譲る予定だが、信頼できる『右腕』を得てチームで経営に取り組んでほしい。」と阿部社長は語る。



阿部裕之社長（左）と矢後元伸専務（右）



会社の成長とともに従業員数も増加



フロン再生設備

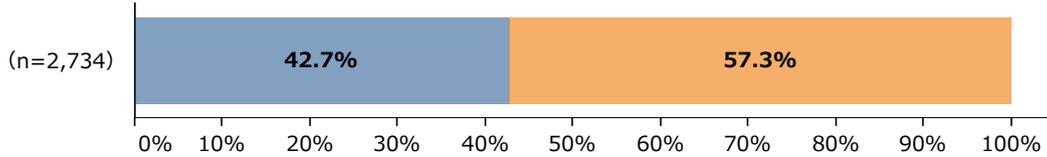
②経営者を支える変革人材

ここからは変革人材について分析していく。第2-1-48図は、直近10年間における変革人材²⁸の有無を見たものである。これを見ると、内部で育

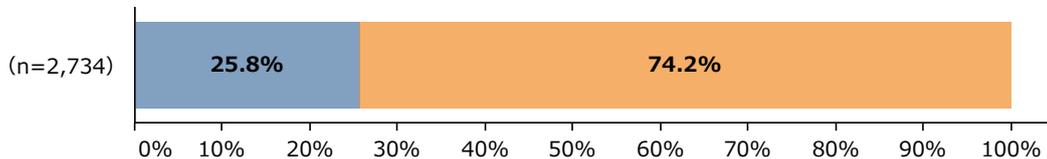
成した変革人材が「いた」と回答した企業は約4割、外部から確保した変革人材が「いた」と回答した企業は約3割弱となっていることが分かる。

第2-1-48図 経歴別に見た、直近10年間における変革人材の有無

(1) 内部で育成した変革人材



(2) 外部から確保した変革人材



■ いた ■ いなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

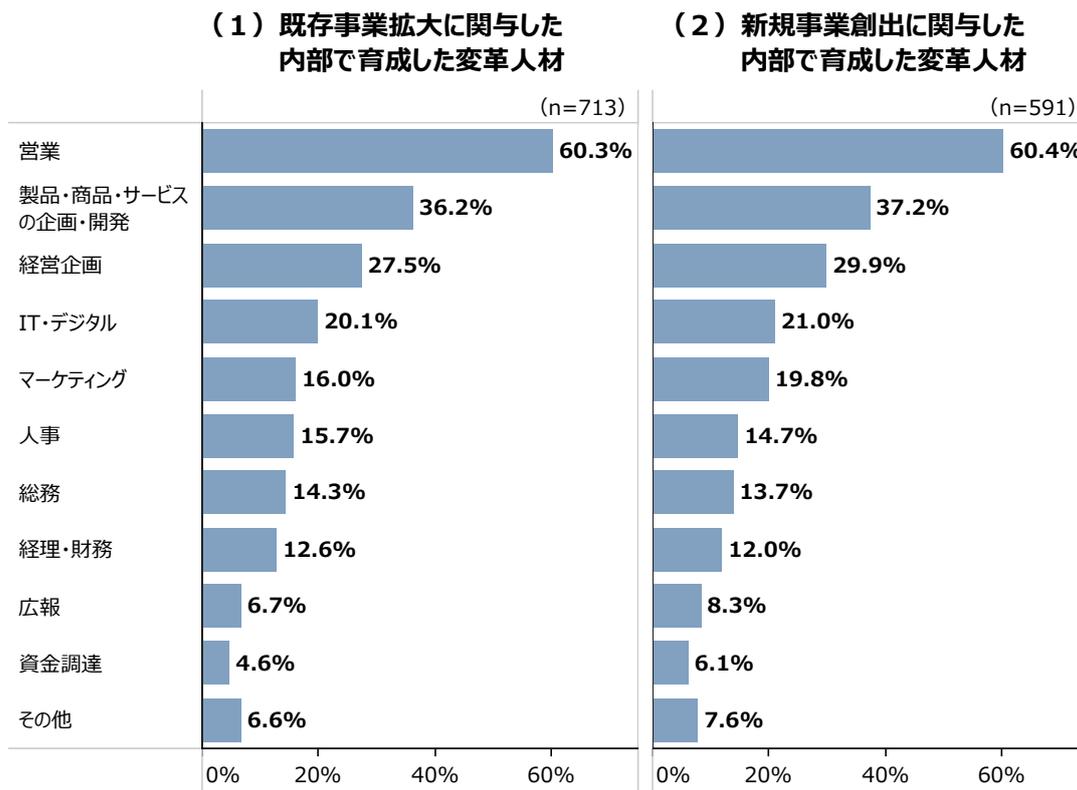
(注) ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

²⁸ 以下、本章における変革人材については、直近10年間に在籍していた変革人材について確認している。

第2-1-49図は、関与した取組別に、内部で育成した変革人材の知識・スキルを確認したものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「営業」と回答した企業が最も多く、次いで「製品・商品・サービスの企画・開発」、「経営企画」となっていることが分かる。また第2-1-50

図は、外部から確保した変革人材の知識・スキルを見たものである。これを見ると、内部で育成した変革人材と同様に、関与した取組にかかわらず、「営業」が最も多く、次いで「経営企画」、「製品・商品・サービスの企画・開発」となっていることが分かる。

第2-1-49図 内部で育成した変革人材の知識・スキル



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

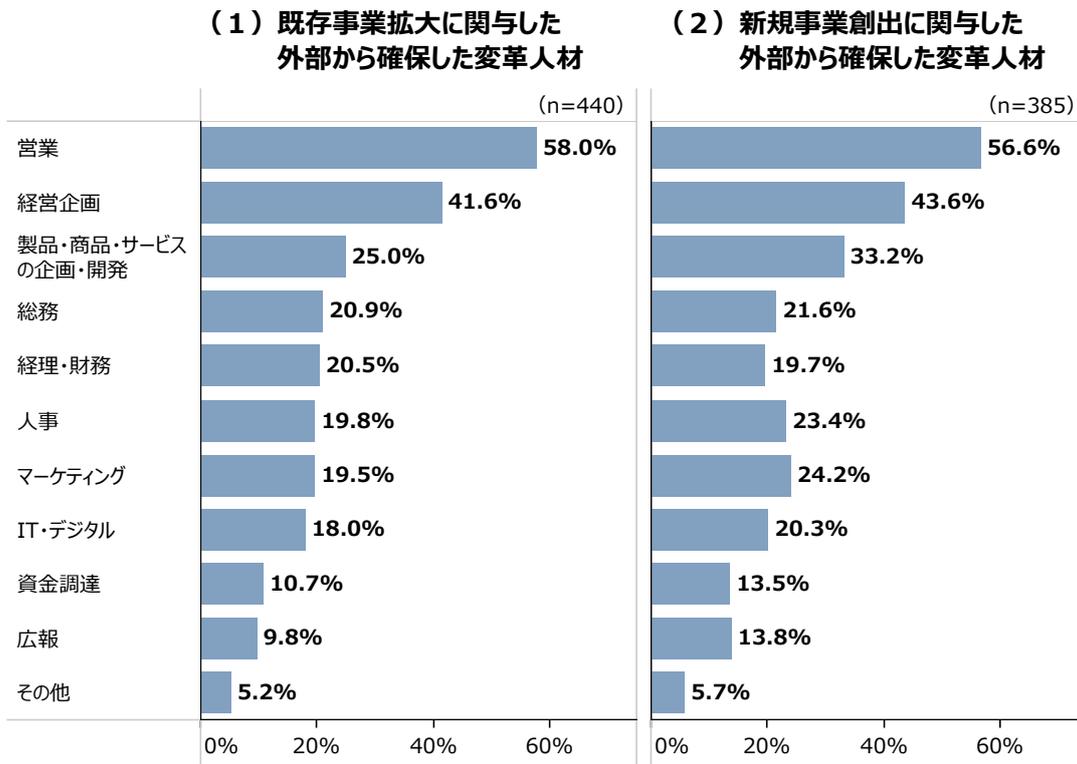
(注) 1. 既存事業拡大に関与した内部で育成した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した内部で育成した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2. ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

3. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-50図 外部から確保した変革人材の知識・スキル



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-51図は、既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、変革人材の関与度合いを見たものである。これを見ると、変革人材の経歴にかかわらず、既存事業拡大と新規事業創出のいずれにおいても、「大いに関与した」、「ある程度関与した」と回答した企業が約9割となっていること

が分かる。第2-1-49図と第2-1-50図で確認したように、変革人材が持つ「営業」や「製品・商品・サービスの企画・開発」、「経営企画」といった知識・スキルをいかすことで、既存事業拡大や新規事業創出につなげている可能性がうかがえる。

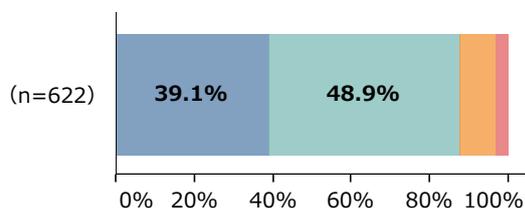
第2-1-51図 既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、変革人材の関与度合い

(1) 内部で育成した変革人材の関与度合い

① 既存事業拡大

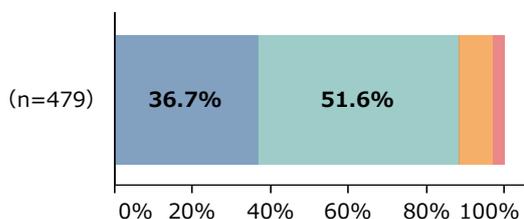


② 新規事業創出

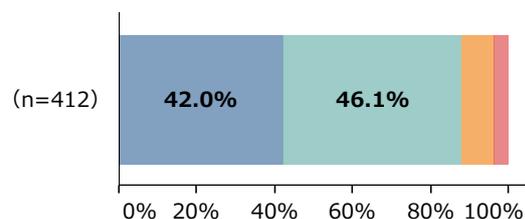


(2) 外部から確保した変革人材の関与度合い

① 既存事業拡大



② 新規事業創出



■ 大いに関与した ■ ある程度関与した ■ あまり関与しなかった ■ ほとんど関与しなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.「内部で育成した変革人材の関与度合い」は、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。「外部から確保した変革人材の関与度合い」は、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。

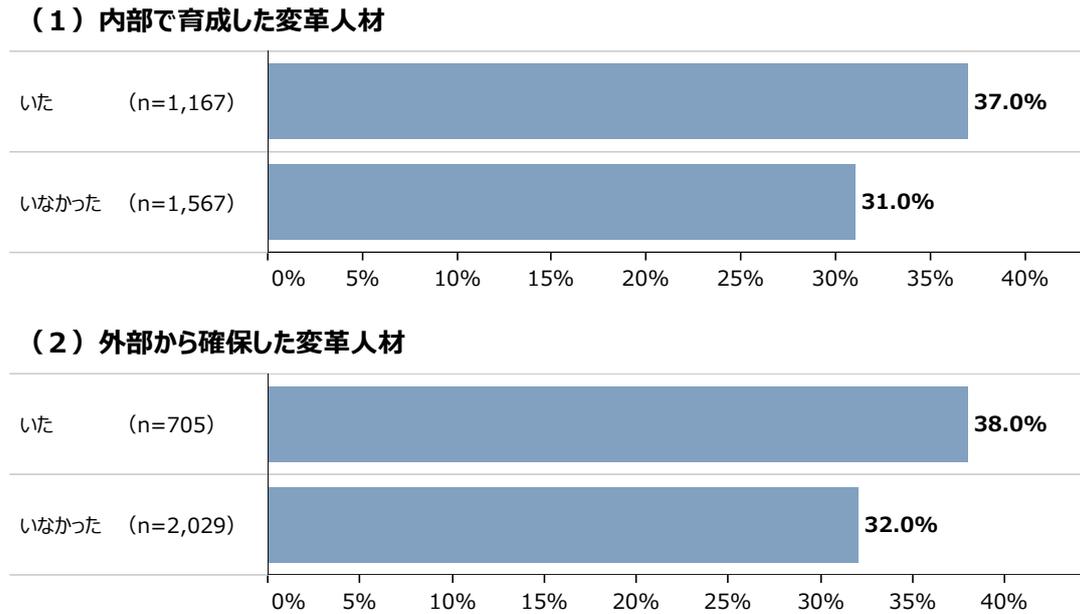
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-52図は、変革人材の有無別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、変革人材の経歴にかかわらず、「いた」と回答した企業は、「いなかった」と回答した企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが

分かる。今回の調査だけで一概にはいえないものの、変革人材が存在することにより、既存事業の拡大や新規事業の創出が進み、売上高の増加につながっている可能性が考えられる。

第2-1-52図 変革人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

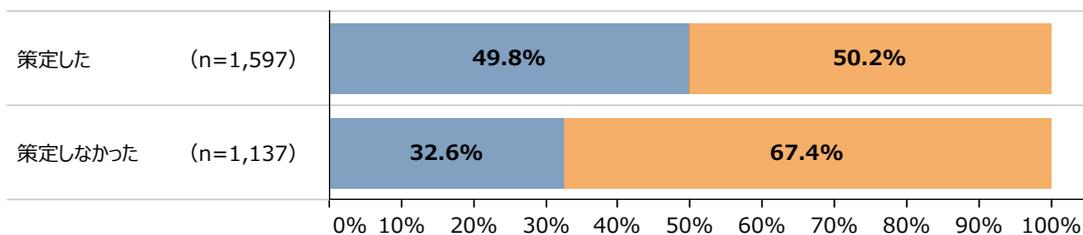
(注) 1.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

続いて、右腕人材の確保と同様に、変革人材の確保についても、人材戦略の策定が有効であるかを確認する。第2-1-53図は、人材戦略の策定状況別に、変革人材の有無を見たものである。これを見ると、変革人材の経歴にかかわらず、人材戦

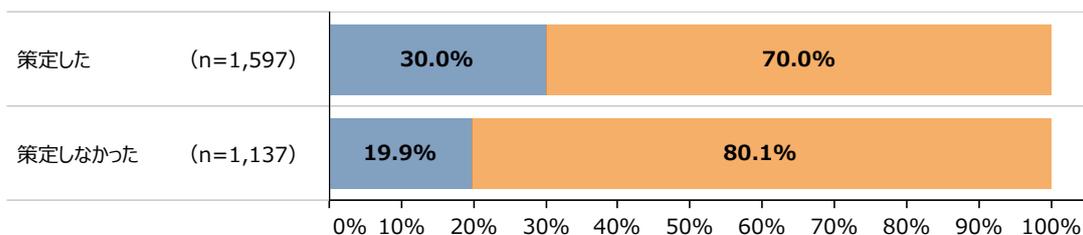
略を策定した企業は、策定しなかった企業と比較して、「いた」と回答した割合が高いことが分かる。右腕人材と同様に、変革人材を確保するためには、人材戦略を策定することが有効である可能性が示唆される。

第2-1-53図 人材戦略の策定状況別に見た、変革人材の有無

(1) 内部で育成した変革人材



(2) 外部から確保した変革人材



■ いた ■ いなかった

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

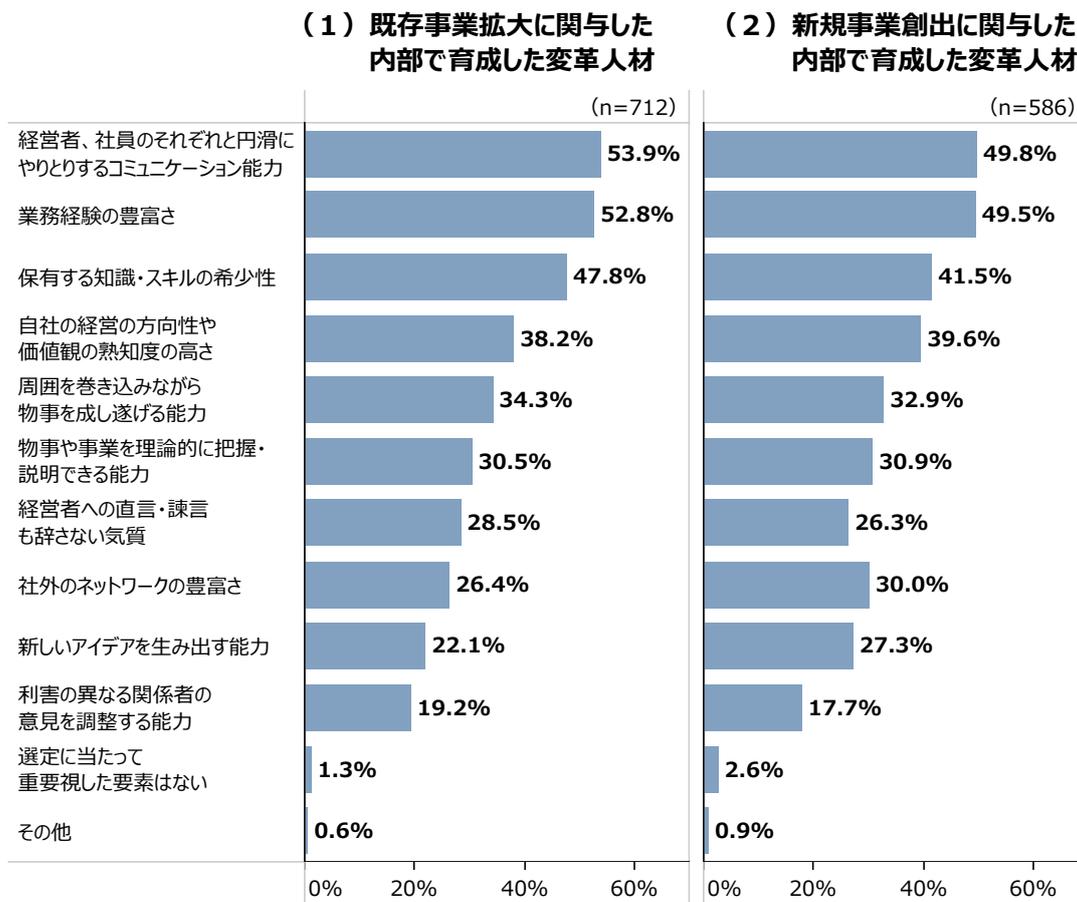
(注) ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

ここからは、変革人材について、内部で育成した人材と外部から確保した人材に分けて、変革人材の確保に向けた取組を確認していく。

まず、内部で育成した変革人材について見ていく。第2-1-54図は、内部で育成した変革人材を選定した際に、重要視した要素を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、

「経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力」が最も多く、次いで「業務経験の豊富さ」となっていることが分かる。成長企業の経営者は、内部で育成した変革人材に対し、豊富な経験を基にしたサポートや経営者と社員の距離を埋める役割を期待していることが推察される。

第2-1-54図 内部で育成した変革人材を選定した際に、重要視した要素



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 既存事業拡大に関与した内部で育成した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した内部で育成した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2. ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

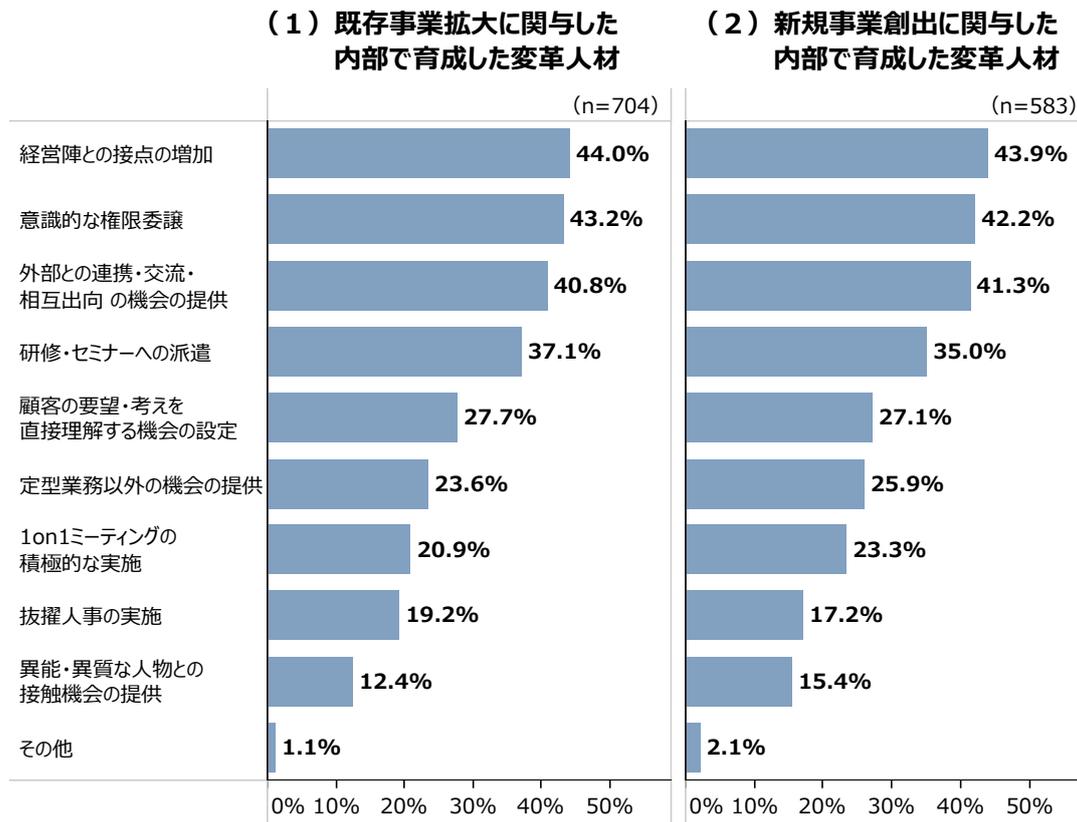
3. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-55図は、変革人材を内部で育成した際の工夫・取組を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「経営陣との接点の増加」が最も多く、次いで「意識的な権限委譲」

となっていることが分かる。経営陣との接点の増加や権限委譲に取り組みながら、経営者目線を持つよう促すことで、変革人材の育成に取り組んでいることが推察される。

第2-1-55図 変革人材を内部で育成した際の工夫・取組



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 既存事業拡大に関与した変革人材を内部で育成した際の工夫・取組は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した変革人材を内部で育成した際の工夫・取組は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2. ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

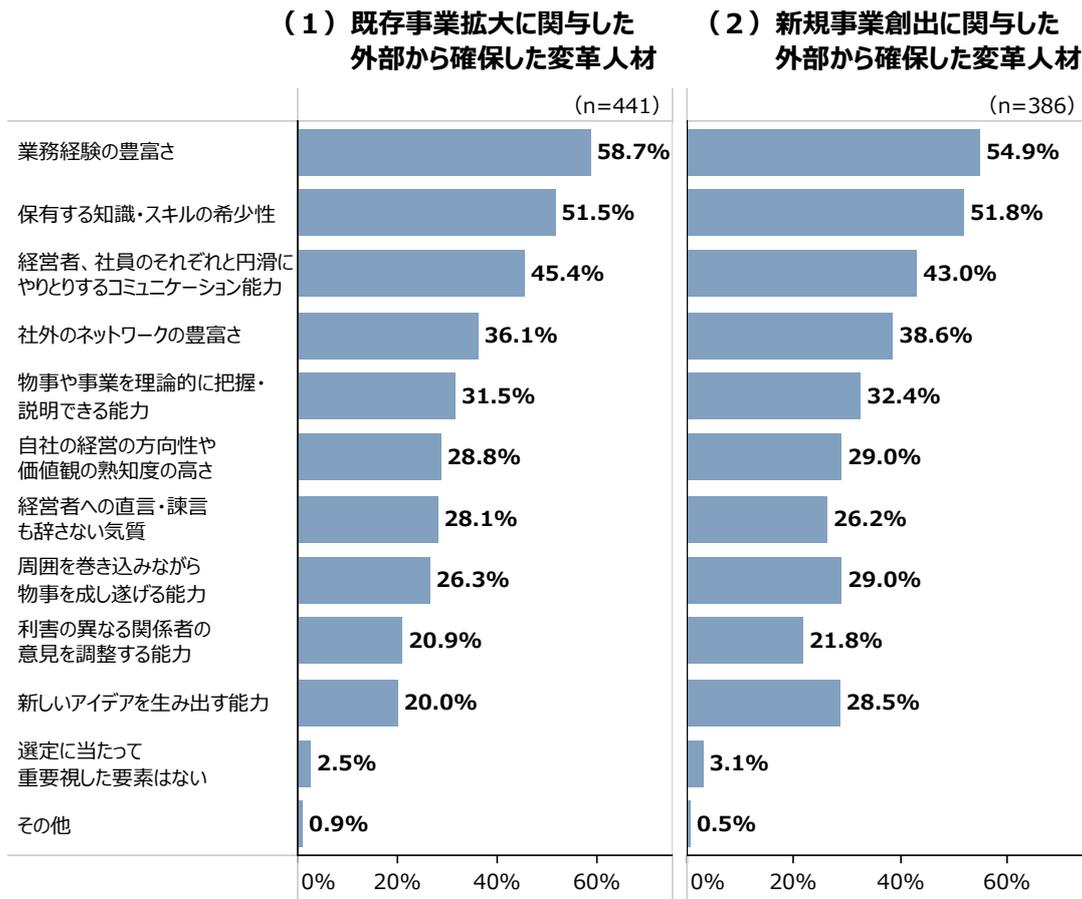
3. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に外部から確保した変革人材について確認していく。第2-1-56図は、外部から確保した変革人材の選定時に、重要視した要素を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「業務経験の豊富さ」が最も多く、次いで「保有

する知識・スキルの希少性」となっていることが分かる。成長企業の経営者は、外部から確保した変革人材に対し、豊富な経験を基にしたサポートや専門性をいかした事業の推進を期待していることが推察される。

第2-1-56図 外部から確保した変革人材を選定した際に、重要視した要素



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2. ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

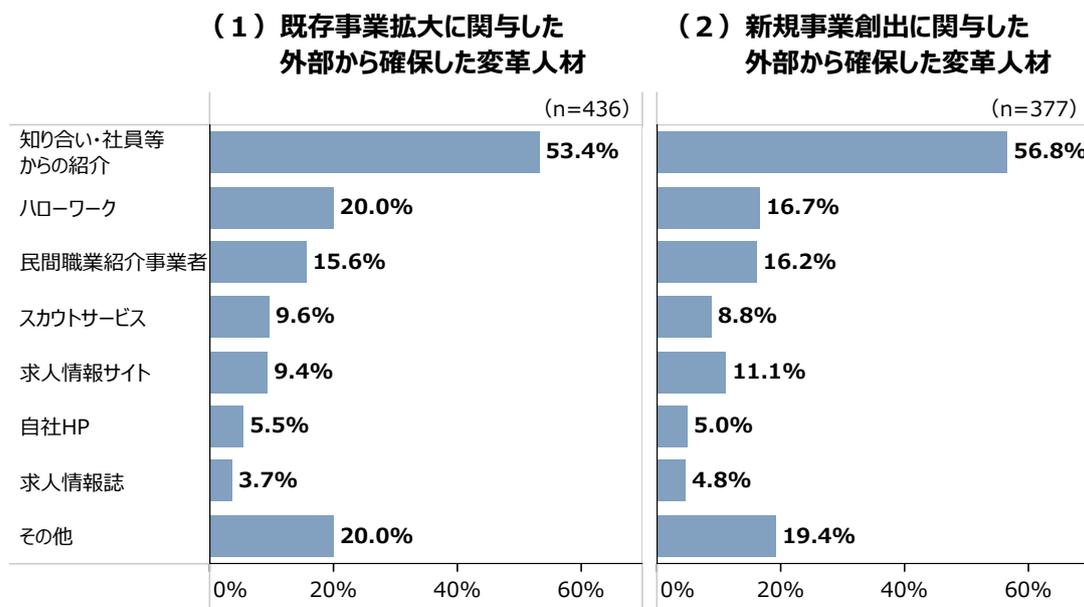
3. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-57図は、変革人材の、外部からの確保方法について見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「知り合い・社員等からの紹介」が最も多いことが分かる。成長企業の

経営者は、身近な人を介して個別にアプローチをすることで変革人材の確保につなげている様子が見えてくる。

第2-1-57図 変革人材の外部からの確保方法



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 既存事業拡大に関与した変革人材の外部からの確保方法は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した変革人材の外部からの確保方法は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2. ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

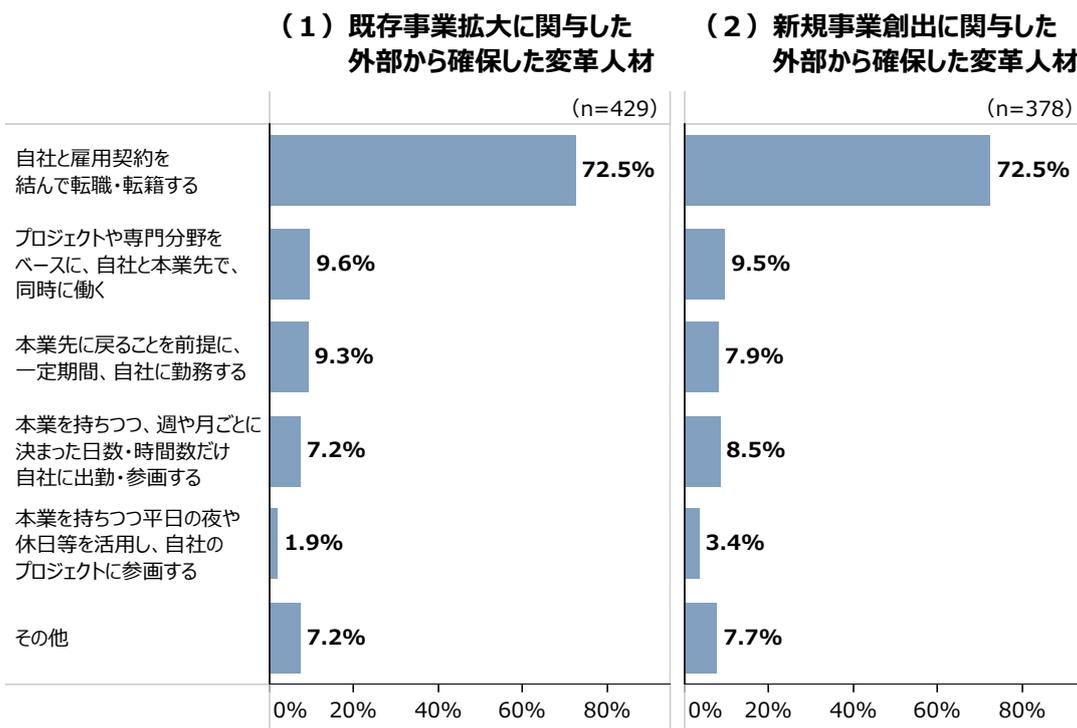
3. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-58図は、関与した取組別に、外部から確保した変革人材との契約形態を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「自社と雇用契約を結んで転職・転籍する」が最も多いことが分かる。他方で、「プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働

く」、「本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する」といった回答もあり、本業とは別に兼業・副業をしている変革人材を活用する企業が一定数存在することも確認できる。

第2-1-58図 外部から確保した変革人材との契約形態



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1. 既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材との契約形態は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材との契約形態は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。

2. ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

3. ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここまで見てきたように、変革人材が成長のために重要な役割を果たしている可能性が示され、その確保のためには人材戦略の策定が有効となる可能性も示された。また、成長企業は、経営陣との接点の増加や意識的な権限委譲に取り組み、変革人材の育成に取り組んでいることが示された。さらに、知り合い・社員等からの紹介で外部から変革人材を確保していることや、自社と雇用契約を結ぶという方法だけでなく、本業を持つ人材を変革人材として活用する方法もあることが示さ

れた。

事例2-1-10では、経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で外部人材を活用し、成長につなげた企業の事例を紹介する。事例2-1-11では、副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業の事例を紹介する²⁹。

コラム2-1-3では、人材確保を進めるための支援策である「地域の人事部」の取組について紹介している。

²⁹ 副業人材やフリーランス人材を活用している事業者の取組などについては、2022年版中小企業白書 第2部第2章第2節でも取り上げている。

事例

2-1-10

経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で
外部人材を活用し、成長につなげた企業

所在地 栃木県栃木市
従業員数 180名
資本金 1,780万円
事業内容 電気機械器具
製造業

日冷工業株式会社

▶ 「脱下請」を進めるため、外部からの人材確保が必要となる

栃木県栃木市の日冷工業株式会社は、熱を汲み上げるシステムに欠かせない「冷凍サイクル」と呼ばれる装置の配管加工や関連商品の製造を行う企業である。主力の売上げは大手企業からの冷凍サイクル用配管加工の受注によるものであったが、同社の上杉昌弘社長は、受注先企業の状況に自社の売上げが左右される「下請」のままでは更なる成長は見込めないと判断。独自の商品を開発し、自社事業として育てることで「脱下請」をすることを経営戦略に掲げた。こうした方針の下、2004年より東京大学との共同研究を進め、2008年には冷凍サイクル用部品の「気液分離器」の開発に成功。その後、半導体製造装置に使用される「冷凍サイクルユニット」の生産開始にもつなげるなど、既存顧客以外にも商品を供給し「脱下請」が可能な体制をつくった上杉社長だったが、当時同社にいた人材では、開発した商品の拡販や、更なる開発の強化を実現できないと認識していた。

▶ 必要な人材像を明確化した上で、同社のネットワークから候補者を見つけ、採用につなげる

上杉社長は、経営戦略を実現するために採用する外部人材像を、冷凍サイクルの豊富な知見をいかした新商品開発ができ、その拡販に関する知識も有する技術者と定めた。冷凍サイクルは専門性の高い分野であるため、自らアプローチしなければ求める人材に巡り合えないと考えた上杉社長は、取引先や中途入社社員の出身企業、共同研究を行う大学等のネットワークを活用し、候補者を選定。その上で個別に検討を重ね、取引先の手電機メーカーに勤めていた志田浩二現同社取締役にとどり着いた。志田取締役は、単に冷凍サイクルの開発業務に従事していただけでなく、ユーザーと折衝を重ねながら設計・保守業務にも取り組んだ経験があった。志田取締役はまさに同社が必要とする人材であると考えた上杉社長は、自ら同社への入社を打診。3年にわたる交渉を通じて上杉社長の熱意が伝わり、2010年について志田取締役の入社に至った。これを機に、「気液分離器」の開発チームの活躍が飛躍的に加速し、CO2対応の新商品の開発につながったほか、志田取締役が営業部門と連携して全国各地の顧客を回り技術提案型の営業を進めたことで販売も伸長し、「脱下請」が進展した。

▶ 外部人材の活躍により経営戦略が実現し、成長につながる

その後も同社では、経営戦略の実現に必要な人材を明確に定義し、上杉社長による積極的な对外発信を行うことで、知人や支援機関からの紹介による外部人材の採用を進めた。例えば、大手ITベンダー出身者として2016年に藤本勉室長を、2019年には大野克人取締役を同社に迎え、藤本室長は、前職で業務のシステム化に取り組んだ経験をいかし、受注から生産、納品までを一貫管理する新基幹システムの導入を推進。大野取締役は、長年工場の総務・人事部門に従事した経験をいかし、教育訓練制度や人事評価制度の見直しを推進した。こうした外部人材の活躍により、付加価値が2010年当時と比較し約5割増加するなど、成長につながっている。「外部人材の活用は成長に向けた有効な手段である。経営戦略の実現に向けて必要な人材像を定義した上で採用活動を進めていくことが、求める外部人材の確保と入社後の活躍につながるのではないか。」と上杉社長は語る。



上杉昌弘社長



役員・幹部社員による研修会



CO2対応気液分離器

事例

2-1-11

副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業

所在地 佐賀県小城市
従業員数 140名
資本金 3,000万円
事業内容 パルプ・紙・
紙加工品製造業

株式会社九州パール紙工

▶ EC販売に注力するために、専門知識を持った副業人材の活用を決める

佐賀県小城市の株式会社九州パール紙工は、食品用の紙・ウッド容器の製造・販売を行う企業である。九州地方及び山口県を商圏として計13か所の営業拠点をもち、対面販売で事業を展開してきた。2018年に佐賀県の職員から、商圏外の顧客獲得を目的とした大手ECモールへの出店と、同県のEC販売支援制度の活用を提案され、EC販売を開始。その後も事業の主体は対面販売であったが、新型コロナウイルス感染症の流行によりテイクアウトやデリバリーが定着したことで、同社製の弁当容器の需要が高まり、EC販売が好調となった。こうした状況下で、同社の皆良田吉博常務はEC販売への注力を決めたが、社内にはECの専門知識を持つ人材がいなかったため、外部からの人材確保を検討。佐賀県プロフェッショナル人材戦略拠点のセミナーに参加した際、正規雇用と比較して人件費負担の少ない「副業人材」を活用するという選択肢があることを知り、活用に向けた取組を開始した。

▶ 副業人材を活用しEC戦略の構築に取り組んだことで、EC販売高の増加と人材育成を実現

副業人材の募集は、佐賀県プロフェッショナル人材戦略拠点から紹介を受けた、民間の人材ビジネス事業者と連携して実施。同事業者のサポートを受けながら、求める人材像を「EC戦略の構築と、EC販売の自走化に向けて社員への指導・助言ができる人材」と定義し、原則フルリモートで勤務可能という条件で募集した。その後、全国から応募のあった約40名の中から4名とオンライン面接を実施し、2021年1月に大手クレジットカード会社勤務で千葉県在住の副業人材と業務委託契約を締結。本業でECサイトの構築を経験していたことに加え、佐賀県にルーツがある人材という安心感が契約の決め手となった。契約開始から1年にわたり月3回程度オンライン会議を重ね、現状のECサイトの課題の明確化や顧客構造の分析を実施し、競合サイトとも比較してECサイトの改修に取り組んだ。こうした助言を得ながらEC戦略を構築した結果、同社のEC販売高は取組前と比較して3倍以上に増加。また、副業人材のカウンターパートとしてEC戦略の構築に取り組んだ未経験の若手社員が、ECの基礎知識・スキルを身に付けたことで、業務委託契約終了後にECサイト運営を自走化することにもつながった。

▶ フリーランス人材からヒントを得てSNSの活用を進め、顧客との関係構築や受注拡大につなげる

副業人材を活用したEC事業実施により外部人材活用の有効性を認識した同社は、営業用パンフレットのリニューアルに際して東京都在住のフリーランスのデザイナーを活用した。当該人材は大手企業の広告デザインに関与した経験があり、同社のマーケティングに関する助言を受けることもできた。こうした助言を受ける中で、自社の取組を積極的に発信し顧客に興味を持ってもらうことが製品の拡販につながると考えに至った同社は、SNSの活用を開始。フリーランス人材のアドバイスを参考に、同社の顧客となり得る飲食事業関係者をターゲットとし、社員の姿や同社製品の使用例などを毎日投稿した。その結果、同社の取組が伝わり、顧客との関係構築に寄与したほか、SNS経由の受注にもつながった。このように、副業人材やフリーランス人材から助言を受けて新たな取組を進めたことにより、2022年は前期比増収となり、新型コロナウイルス感染症の流行前を上回る売上高を計上した。「副業人材やフリーランス人材は、人件費負担も少なく、新たな取組に挑戦する際の即戦力としては打って付けである。今後も必要に応じて外部人材を活用し、成長を目指していきたい。」と皆良田常務は語る。



皆良田吉博常務



高級感漂う紙重箱の販売が好調



同社のSNS

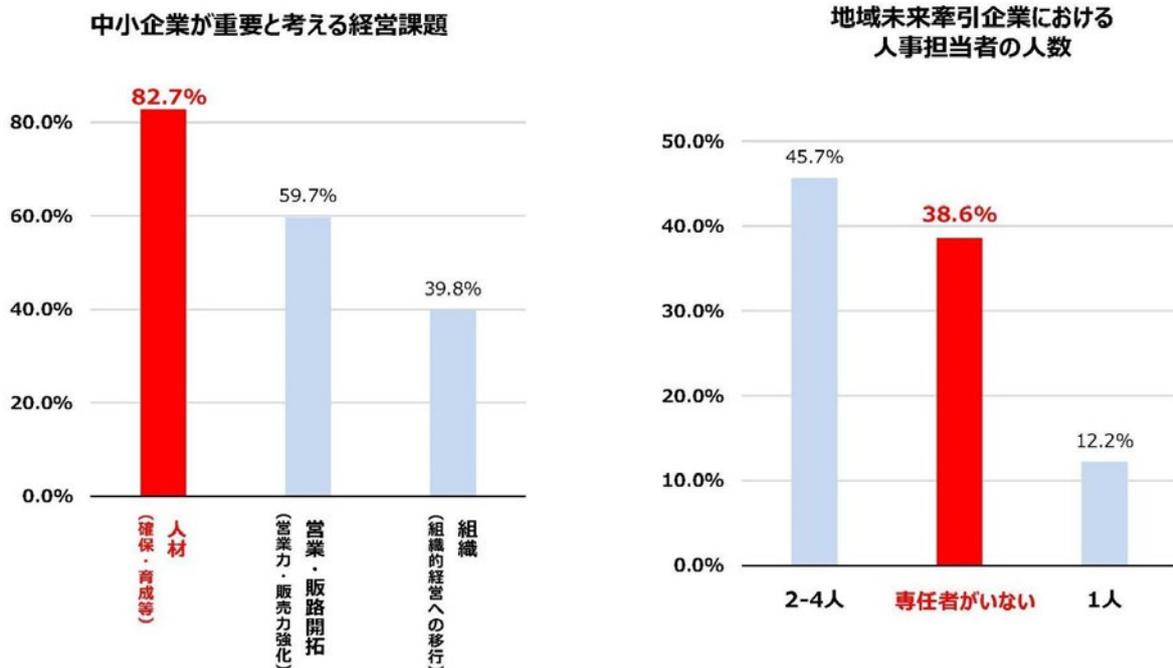
コラム

2-1-3 「地域の人事部」の取組

1. 中堅・中小企業の抱える経営課題（人材確保について）

人口減少下の日本において、人材確保は地域の中堅・中小企業にとって重要な課題である。中小企業へのアンケート（①左図）によると、重要と考える経営課題として「人材」を挙げる企業が約8割と最も多い一方で、地域未来牽引企業³⁰であったとしても、その約4割は、専任の人事・採用担当者が不在である。

コラム 2-1-3①図 中小企業が重要と考える経営課題等



左図：(注) n = 4,300社、(出典) 株式会社帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書（2022年3月）」。
右図：(注) n = 1,199社、(出典) 経済産業省「令和元年度 大企業人材等の地方活躍推進事業（地域の中核企業による人材確保手法等の調査分析）」。

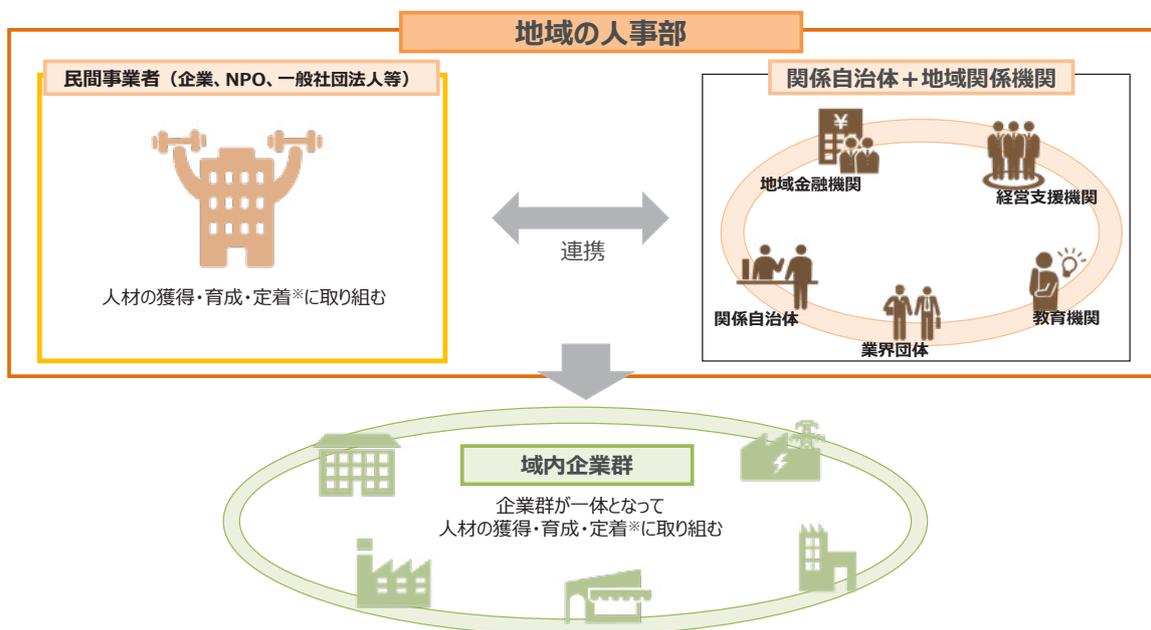
2. 政府としての支援の方向性（「地域の人事部」について）

人材不足に対応するため、幾つかの地域では、地域の中堅・中小企業がその経営戦略を明確化するとともに、その実現を担う人材の獲得・育成に向けて、関係機関（民間事業者・自治体・金融機関・教育機関等）と連携して取り組む動きが見られるようになった。当該地域では、地域企業が合同で人材の獲得や育成に取り組むことで、1社では限界のあった人材の獲得・育成への取組の質の向上を図るとともに、地域の企業群と関係機関が一体となって取り組むことで、地域全体の活性化を目指している。

そこで、経済産業省としても、令和4年度から、地域の企業群に対して、地域の関係機関が一体となって、人材の獲得・育成・定着を支援する取組を「地域の人事部」と称し、当該取組への補助事業を始めた。本事業を通じて、地域企業群の経営戦略や人材要件の明確化を支援する機能の強化を図っている。

³⁰ 地域経済への影響力が大きく成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手となっている企業

コラム 2-1-3②図 「地域の人事部」のイメージ図



※獲得：域内企業等の合同セミナー・イベント・インターン実施、育成：域内企業等の合同社員研修、定着：兼業・副業や域内転職、都市部への一時出向 等

3. 地域で一体となって人材の獲得・育成に取り組む事例

最後に、複数の企業が合同で人材の獲得・育成に取り組み、1社だけでは困難なチャレンジに成功し、地域の活性化につなげている事例を紹介する。

(1) 島根県隠岐諸島での取組（観光・食品製造業等）

ユネスコ世界ジオパークに認定されている島根県隠岐諸島では、これまで、隠岐汽船株式会社が、隠岐諸島の観光関連企業群（観光業、食品製造業等）と協力して観光プランを開発・販売してきたが、近年では当該観光関連企業の人材不足により、観光プランの提供自体が頓挫してしまう状況に陥っていた。

そこで、令和4年度から、経済産業省の補助金を活用し、隠岐汽船株式会社を中心となって観光関連企業群を取りまとめ、首都圏での就職説明会や研修の実施により、観光産業で活躍できる人材の獲得・育成への取組を始めた。

具体的には、観光関連企業群は家族経営の小規模事業者が多く、人材の獲得・育成

に労力を割くことが困難であったため、各企業が求める人材要件の明確化・求人票の作成を行うとともに、島根県での就職を希望する学生を対象とした就職説明会を首都圏で開催し、来年度に向けて4名採用した。また、魅力ある観光コンテンツの開発・改善のため、観光関連企業群から4名が出向し、日本橋のアンテナショップで研修を受けている。

これらの取組により、企業の経営者からも「こんな企業には人は来ないだろうと新卒採用を諦めていたが、ウチで働きたいと望む若者がこんなに大勢いると知って考えを改めた。」「大阪万博で増加するインバウンド需要をどう取り組むか、地域で考えて取り組んでいきたい」という声があがるなど、観光関連企業群の意識変革、地域の活性化を進めている。

(2) 新潟県燕市での取組（金属加工業）

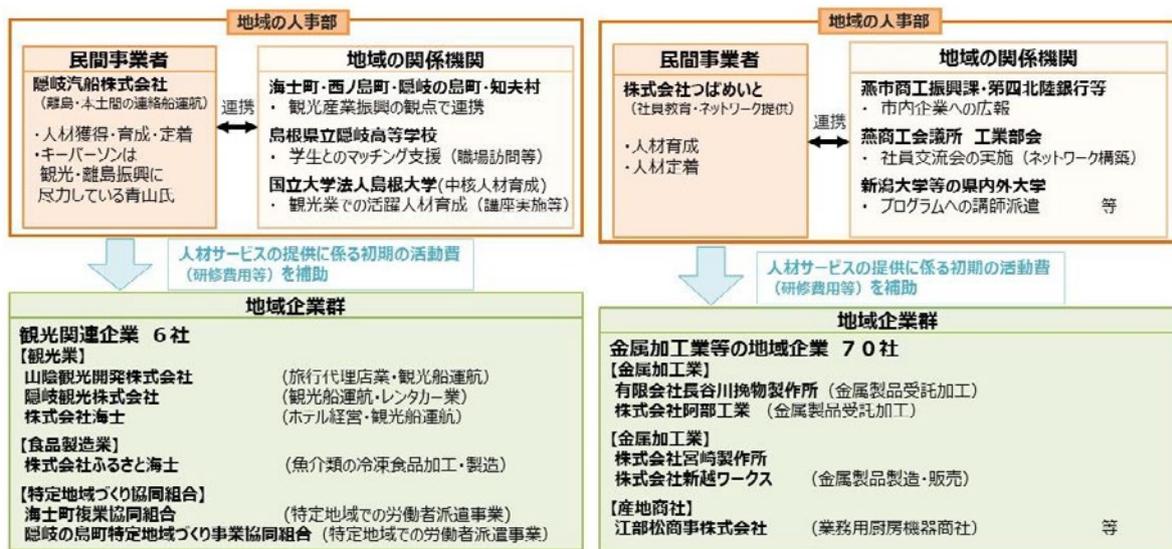
多数の金属加工事業者が集積している新潟県燕市では、市内企業へのアンケート調査³¹によると、「採用後に短期間で離職してしまうこと」が「よくある」又は「たまにある」と回答した企業が52%と過半数を占めており、若手社員の離職率の高さに悩む企業が多かった。

そこで、令和4年度から、経済産業省（関東経済産業局を含む）による支援を活用し、従前から燕市でインターン支援等を行っていた株式会社つばめいとが、金融機関などの地域の支援機関とともに、人材の育成・定着に向けた取組を始めた（「地域の人事部」を発足）。

具体的には、「人への投資」の重要性を啓発するセミナー等を開催するとともに、「燕の社会人学び舎（TEC）」として、スキルアップに加え、他社の社員とも「地域の同期」として、業務上の悩みを共有できるつながりを作ることを目的とした研修会を、少人数のゼミ形式で実施した（受講料は参加者の所属企業が負担）。

この取組により、受講者からは、「実は転職活動を考えていたが、この研修を受けたら火が付いた。」「転職をやって頑張りたくなった。」との声も上がっており、若手社員のモチベーション向上と人材定着につながっている。

コラム 2-1-3③図 島根県隠岐諸島、新潟県燕市での取組イメージ図



31 (出典) 燕市 「人材・雇用に関するアンケート調査結果 概要 (令和4年10月度調査)」

3. 経営者の戦略実行を推進する組織

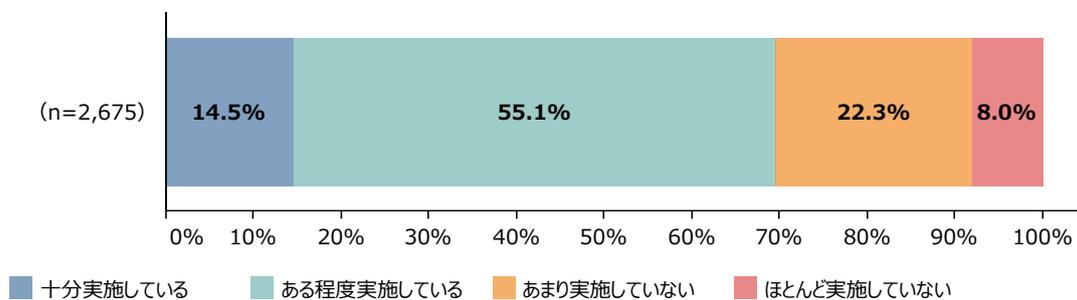
戦略の実行は、経営者や経営者に近い人材だけではなく、社員も含めた組織全体で取り組む必要があると考えられる³²。その際、組織を構成する社員が能力を発揮しやすい環境を整備することが戦略実行の推進に寄与することが考えられる³³。ここではその具体的な取組として、経営の透明性を高める取組と経営者からの権限委譲の取組について取り上げていく。あわせて、新規事業の創出

に向けて必要となる組織体制の構築についても確認していく。

① 経営の透明性を高める取組

第2-1-59図は、経営の透明性を高める取組の実施状況を見たものである。これを見ると、約7割の企業が経営の透明性を高める取組を実施していることが分かる。

第2-1-59図 経営の透明性を高める取組の実施状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

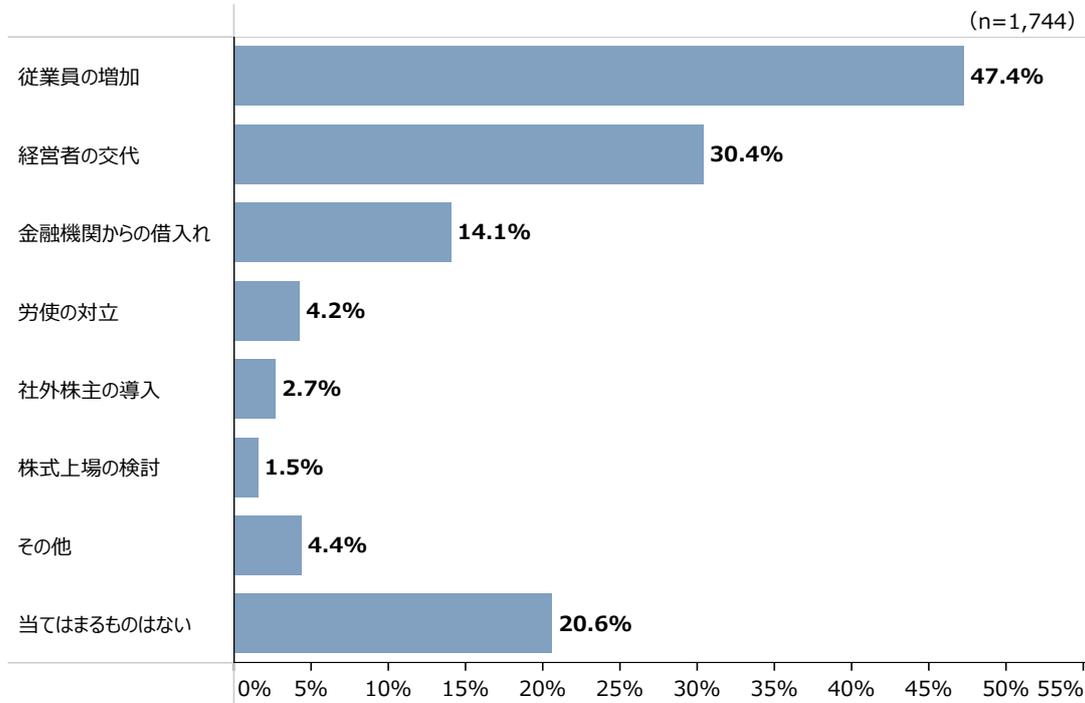
(注) ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

³² 中小企業庁（2023b）は、「組織のメンバーが企業が目指す価値を理解し、意欲的に取り組む環境を整えることで、競合他社と異なる価値の創出、価値創出に向けたあらゆる企業活動の調整をより円滑に実行できることがある」と指摘している。

³³ 経済産業省（2020）は、「現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応に必要な人材が自身の能力・スキルを発揮してもらうためにも、従業員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境を創りあげることが必要となる」と指摘している。

続いて、第2-1-60図は、経営の透明性を高める取組を開始したきっかけを見たとのことである。これを見ると、「従業員の増加」が最も多く、次いで「経営者の交代」となっていることが分かる。

第2-1-60図 経営の透明性を高める取組を開始したきっかけ



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業に聞いたもの。

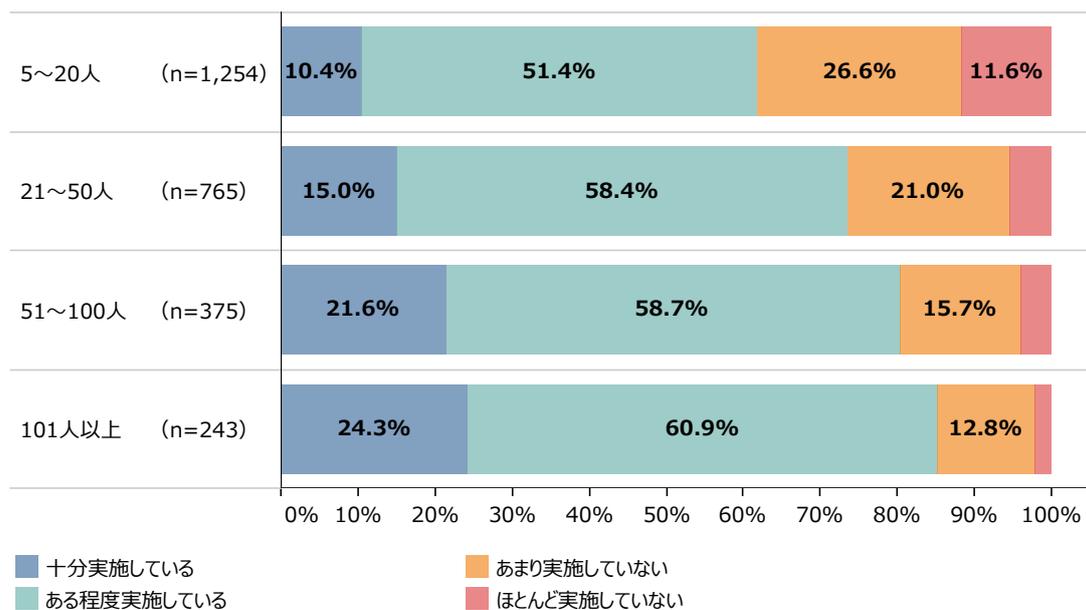
2.ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-61図は、従業員規模別に、経営の透明性を高める取組の実施状況を見たものである。これを見ると、従業員数が多い企業ほど、経営の透明性を高める取組を実施している傾向にあることが見て取れる。前図で確認したように、経営の透

明性を高める取組を開始したきっかけとして従業員の増加が最も大きな理由であったことを踏まえると、従業員の増加とともに、経営の透明性を高める取組を実施している様子が見えてくる。

第2-1-61図 従業員規模別に見た、経営の透明性を高める取組の実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

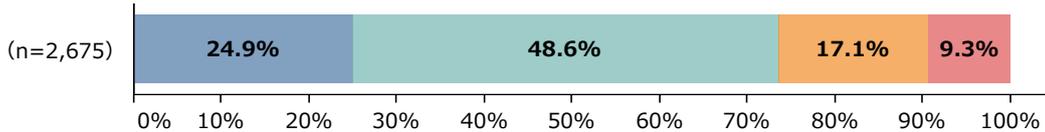
（注）ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

第2-1-62図は、経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況を見たものである。これを見ると、「経営計画の共有」、「経営課題の共有」は7割以上の企業、「決算情報の共有」、「意思決定プ

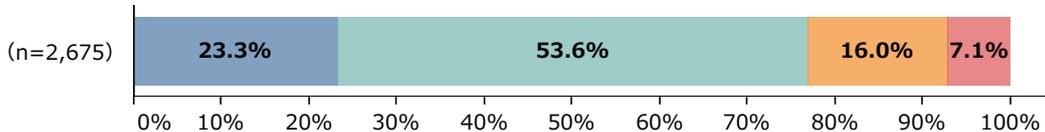
ロセスの明確化」は6割以上の企業、「人事評価制度の明確化」、「報酬制度の明確化」は5割以上の企業が「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答していることが分かる。

第2-1-62図 経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況

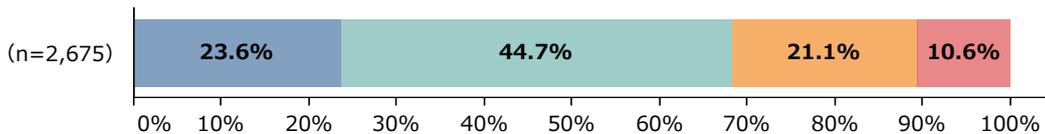
(1) 経営計画の共有



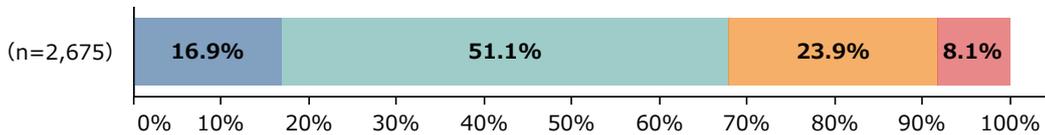
(2) 経営課題の共有



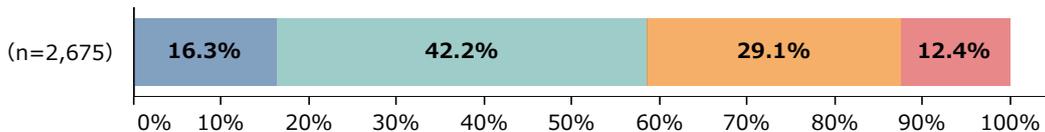
(3) 決算情報の共有



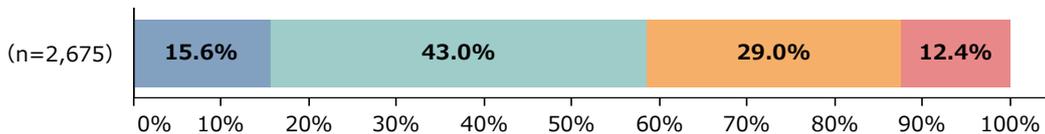
(4) 意思決定プロセスの明確化



(5) 人事評価制度の明確化



(6) 報酬制度の明確化



■ 十分実施している ■ ある程度実施している ■ あまり実施していない ■ ほとんど実施していない

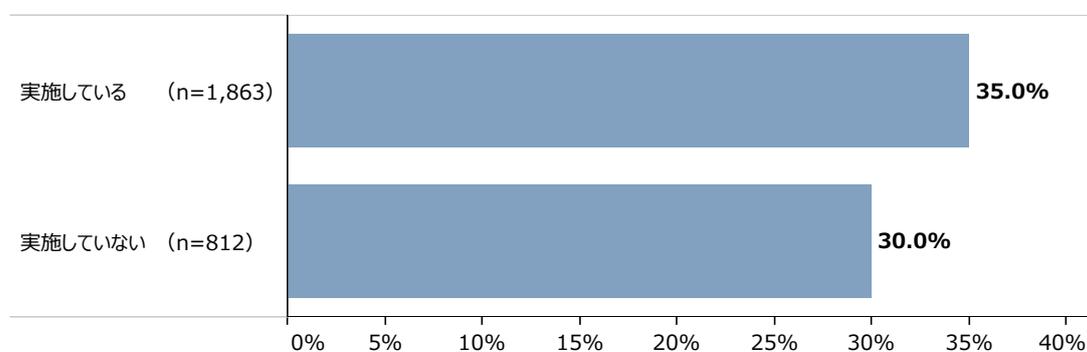
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

第2-1-63図は、経営の透明性を高める取組の実施状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営の透明性を高める取組を実施している企業は、実施していない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。また、第2-1-64図は、経営の透明性を高める取組の効果を見たものである。これを見ると、「従業員との信頼関係構築」、「従業員のモチベーション向上」、「経営幹部からの信頼性向上」、「従業員の定着率の向上」など、社内にお

ける効果を感じている傾向が見て取れる。また、「金融機関・株主からの信用向上」、「取引先からの信頼性向上」、「資金調達の円滑化」など、社外からの評価に関する効果を感じている傾向も見て取れる。

今回の調査だけで一概にはいえないものの、経営の透明性を高めたことによる、従業員や経営幹部との信頼関係の構築や従業員のモチベーション向上、定着率の向上などを通じて、成長につながっている可能性が考えられる。

第2-1-63図 経営の透明性を高める取組の実施状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



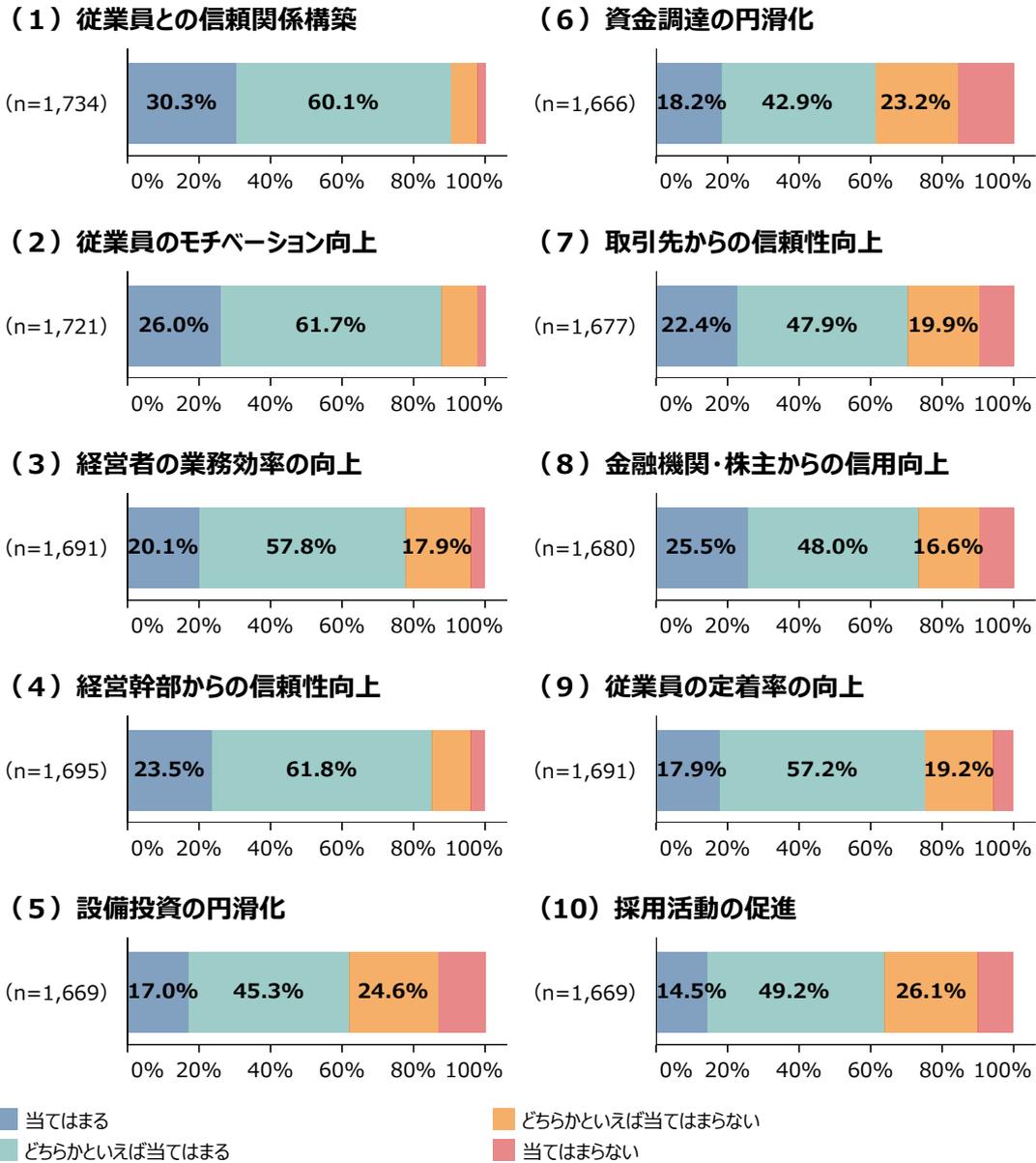
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.「実施している」は、経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業の合計。「実施していない」は、経営の透明性を高める取組の実施状況について、「あまり実施していない」、「ほとんど実施していない」と回答した企業の合計。

2.ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

3.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-1-64図 経営の透明性を高める取組の効果



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注) 1. 経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業に聞いたもの。
 2. ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

ここまで見てきたように、成長企業は、従業員の増加とともに経営の透明性を高める取組を実施している傾向があることを確認した。また、従業員や経営幹部との信頼関係の構築や従業員のモチベーション向上、定着率の向上などを通じて、成長につなげている可能性があることが示唆された。

事例2-1-12では、経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画

意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業の事例を紹介する。

また、経営の透明性を高め、ガバナンスの構築・強化に取り組んでいくことは、挑戦に適した資金調達手段とされているエクイティ・ファイナンス³⁴を活用する機会の獲得につながる可能性がある³⁵。コラム2-1-4では、中小エクイティ・ファイナンス活用の場面におけるガバナンスについて紹介している。

³⁴ 例えば、中小企業庁（2021a）は、エクイティ・ファイナンスについて、金融機関等からの借入れ（負債）とは異なり、返済の義務がないことから、新規事業や研究開発等、チャレンジングな取組を行うための資金として多く活用されていることを指摘している。加えて、成長に向けて経営・事業面の様々な支援が受けられる点でも有効な場合があり、その具体的な事例として、2021年版中小企業白書では、株式会社ポテトかいつか（茨城県、事例2-1-4）の事例を取り上げている。

³⁵ 例えば、林（2022）は、ガバナンスには自社単独では入手が難しいような経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワーク）へのアクセスを可能にする機能があることを指摘している。

事例

2-1-12

経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業

所在地 福岡県須恵町
従業員数 108名
資本金 7,000万円
事業内容 金属製品製造業

ベルテクネ株式会社

▶ 社員との信頼関係を構築するため、経営の透明性を高める必要性を実感

福岡県須恵町のベルテクネ株式会社は、「金属加工事業」、「水産機械事業」、「建築工事業」の3事業を営む企業である。同社の鐘川喜久治会長には、バブル崩壊後の苦境を社員の懸命の努力にて乗り越えた経験があったため、2006年に社長に就任した際、社員と一体となって成長する会社づくりを目指した。しかし、前社長が行っていたトップダウン経営の影響が強く、社長となった鐘川会長は社員から一步距離を置かれてしまい、社員の声が届かない状態となってしまった。このままでは経営判断を誤ってしまうと危惧した鐘川会長は、社員との信頼関係構築に取り組むことを決意。そのためには社員との情報共有が重要と考え、経営の透明性向上に注力することとした。

▶ 経営に関する情報は、内容の良し悪しにかかわらず徹底的に開示

鐘川会長が最初に取り組んだことは、社員が無記名で経営陣を評価するアンケート「経営チェックシート」の導入だった。「信頼できる社長か」、「社員と意思疎通、コミュニケーションは取れているか」といった質問に年1回答してもらい、集計結果はその都度社員に開示した。このシートによって見いだされた経営陣と社員との考え方の溝を、対話を繰り返しながら一つ一つ埋めていくことで、経営陣は社員からの信頼を徐々に獲得した。その後に取り組んだことは、「決算書の開示」だった。単に開示するだけでなく決算書の読み方についての勉強会を開き、経営陣が直接質問に答えながら、経営陣と社員における会社の実態認識を擦り合わせていった。その後、社員に経営への参画意識を高めてもらうため、月次や事業部別などの詳細な決算数値や、取締役会の資料・議事録も社内に開示。さらに、役員報酬額まで開示するなど、徹底的に情報開示を行った。鐘川会長は「役員の給料は、業績が良ければ上がり、悪ければ下がる。そこまで社員に見せることで社員から信頼してもらえた。」と語る。

▶ 経営陣が社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持った意欲的な社員を生み出すことにつながる

一連の取組を通じて経営の透明性が高まったことで、社員が経営陣を信じて行動するようになり、社員に主体性が身に付いた。その結果として、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出すことにつながった。また、そうした社員の姿を、主要仕入先や取引金融機関を招いて行う「経営計画発表会」で見せていったことで社外からの信頼獲得の要因になった。その効果は業績や採用面にも表れており、鐘川会長が社長に就任した2006年当時と比較し、売上高は約2.5倍に伸長。従業員数も2倍に増加した。同社の評判を聞きつけ、同業他社から優秀な人材が転職してきたという思わぬ効果もあった。「経営陣と社員との信頼関係が確固たるものであれば、社員は自ら育っていく。経営陣と社員との信頼関係は、会社の成長に向けて重要な経営資源である。」と鐘川会長は語る。



左から、前田努社長、鐘川喜久治会長、鈴木幸男取締役



従業員数は16年間で倍増した



高精度の技術を要するプレス作業

コラム

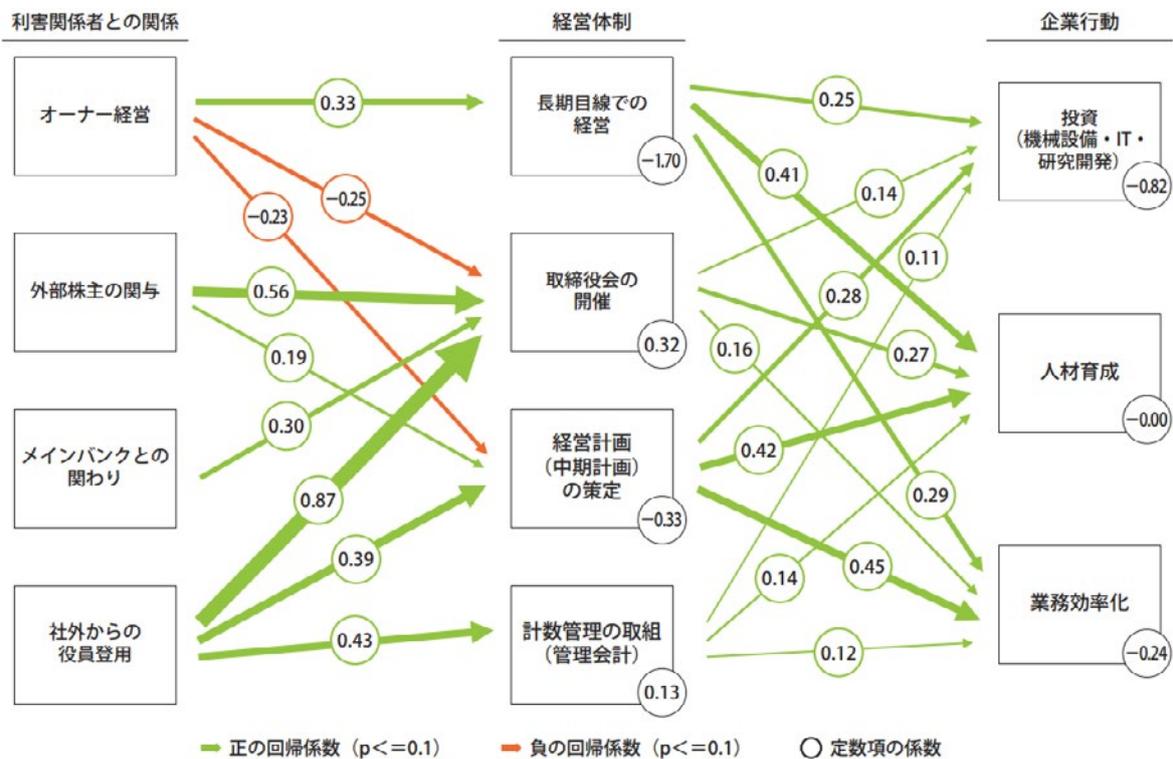
2-1-4

中小エクイティ・ファイナンス活用の場面におけるガバナンス

1. 中小企業におけるガバナンス

コーポレート・ガバナンス（以下、単に「ガバナンス」という。）の構築・強化には、中小企業の成長を促す効果が期待できる。例えば、①外部の利害関係者からの牽制機能が働く経営体制の整備（例：外部株主の関与、社外からの役員登用等）、②組織的な意思決定の仕組みの整備（例：取締役会の開催等）、③内部体制の整備（例：経営計画、管理会計等）といったガバナンスの構築・強化により、企業行動の活発化につながるという調査結果もある。

コラム 2-1-4①図 中小企業における統治構造と企業行動の関係性



【資料】中小企業庁「2018年版中小企業白書」<第1-4-2図>

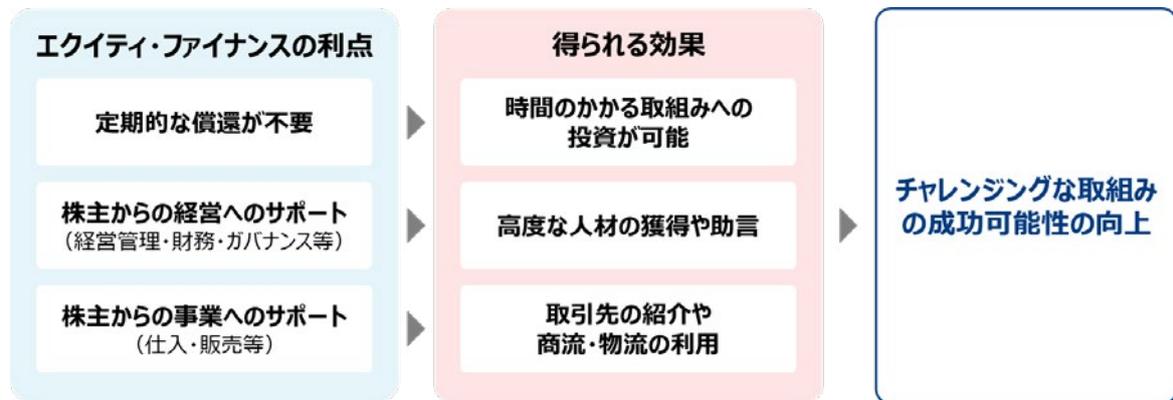
しかし、一般に、中小企業には上場会社のような「所有と経営の分離」はみられないことや、上場会社に比して人的・物的資源が限られていることもあり、中小企業におけるガバナンスは、従来必ずしも十分に議論されてきたとはいえない。

2. エクイティ・ファイナンス活用場面におけるガバナンス

中小企業庁は、中小企業の成長志向を後押しするという観点から、エクイティ・ファイナンス活用場面における中小企業のガバナンスの在り方を検討している。

エクイティ・ファイナンスは、株式発行による資金調達手段であるが、株主からは資金だけでなく、経営・事業面の様々な支援を受けることが期待される。それゆえ、チャレンジングな取組を通じて成長しようとする中小企業にとって、エクイティ・ファイナンスは有効な手段であると整理できる。

コラム 2-1-4②図 エクイティ・ファイナンスの利点と得られる効果



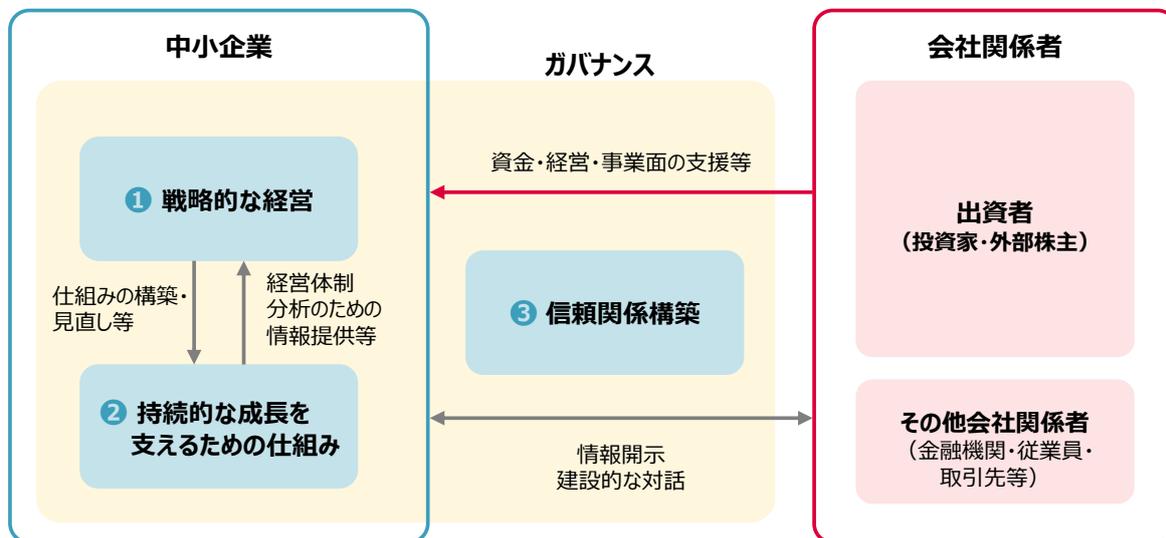
【資料】 中小企業庁「エクイティ・ファイナンスに関する基礎知識」

また、エクイティ・ファイナンスの活用とガバナンスの構築・強化には、例えば、以下の関係性があるのではないかと考えられる。

- ・ガバナンスの構築・強化を通じて事業を磨き上げ、成長を遂げた中小企業は、出資を受けることで更なる成長を遂げることができることを、投資家に対して説得的にアピールすることが可能となる。この意味で、ガバナンスの構築・強化は、エクイティ・ファイナンス活用による成長の機会の獲得に資する。
- ・出資受入れ後の中小企業には、投資家が期待する高いリターンを実現する責務があり、出資金の有効な活用や事業成功に向けた努力が当然に求められる。さらには、適正な財務情報を開示するなど経営の透明性を向上させ、投資家に対して必要な説明責任を果たす必要がある。

コラム 2-1-4③図 ガバナンスとエクイティ・ファイナンスの関係性

中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図



【資料】 中小企業庁作成

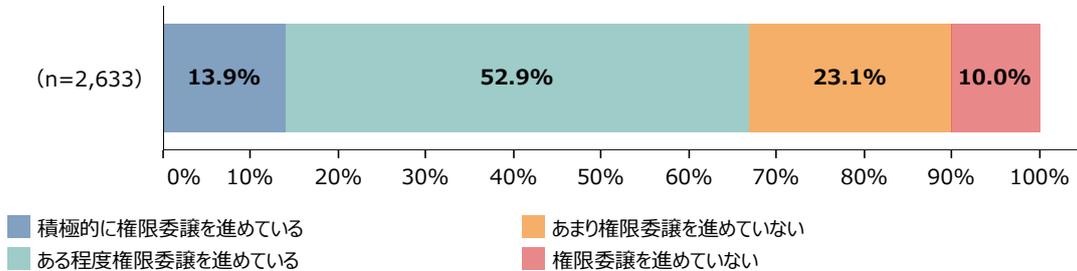
以上の検討を踏まえ、中小企業のガバナンスの在り方を整理し、2023年中にガイダンスとして公表する予定である。

② 経営者からの権限委譲の取組

ここからは経営者からの権限委譲の状況について確認していく³⁶。

第2-1-65図は、経営者からの権限委譲の状況を見たものである。これを見ると、約6割の企業が経営者からの権限委譲を進めていることが分かる。

第2-1-65図 経営者からの権限委譲の状況

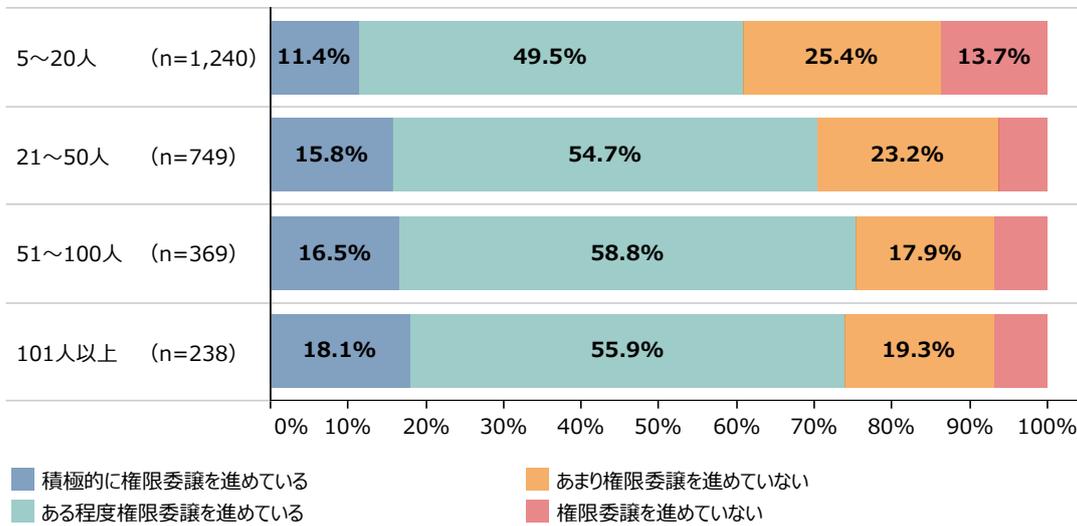


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

第2-1-66図は、従業員規模別に、経営者からの権限委譲の状況を見たものである。これを見ると、経営の透明性を高める取組と同様に、従業員

数の増加に応じて、経営者からの権限委譲が進んでいる様子が見て取れる。

第2-1-66図 従業員規模別に見た、経営者からの権限委譲の状況



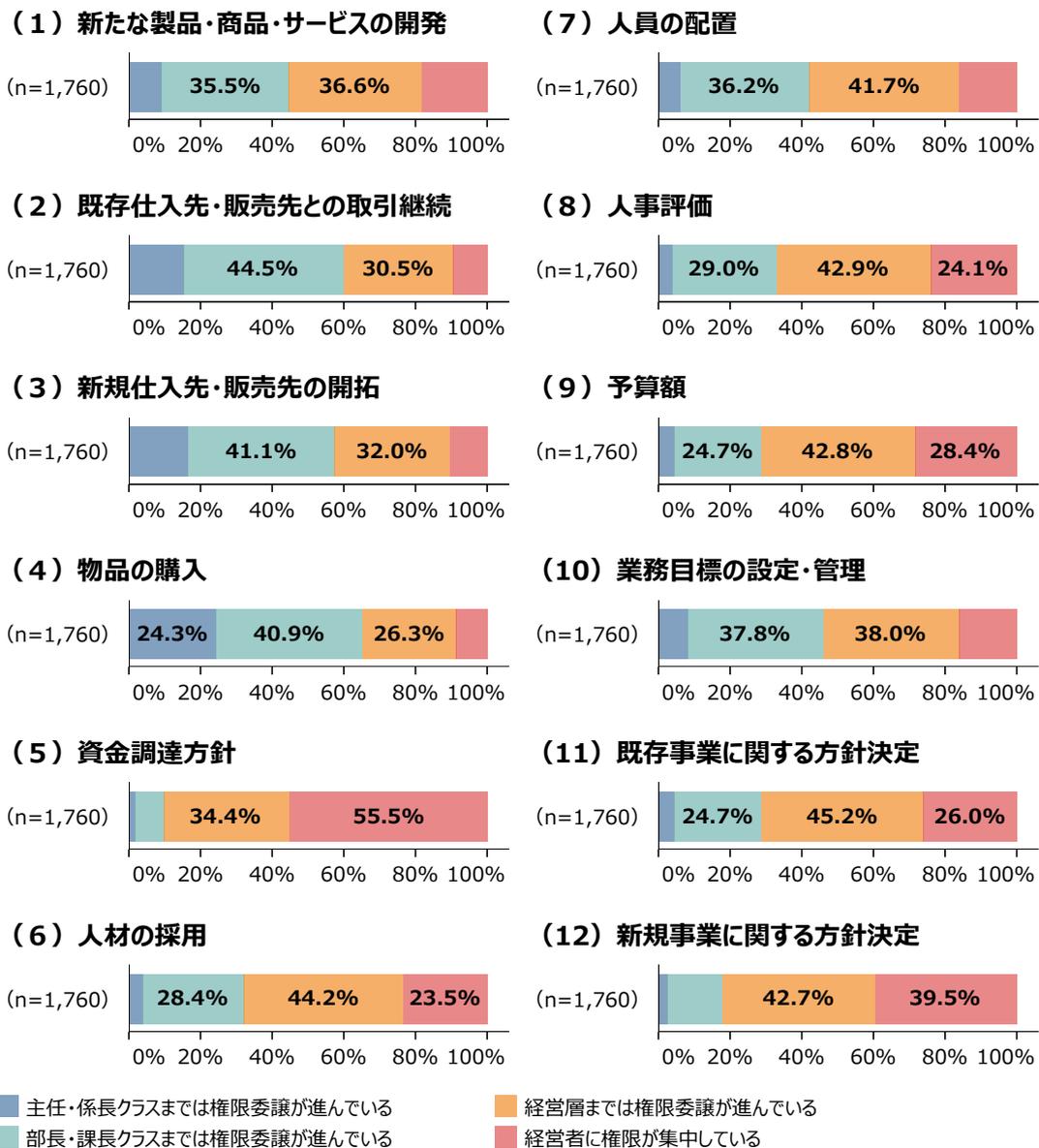
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

³⁶ 青木(1998)では、権限委譲という手法は、他の経営要因と比べても、企業の成長性、収益性、モラルに与える影響力が強い(もしくは貢献度が高い)と指摘している。

第2-1-67図は、経営者からの権限委譲の状況について、具体的な業務内容別に見たものである。これを見ると、「資金調達方針」は、経営者に権限が集中していることが分かる。他方で、「新規事業に関する方針決定」、「既存事業に関する方針決定」、「予算額」、「人事評価」、「人材の採用」、「人員の配置」は、経営層まで権限委譲が進

んでいる傾向が分かる。また、「物品の購入」、「既存仕入先・販売先との取引継続」、「新規仕入先・販売先の開拓」、「業務目標の設定・管理」、「新たな製品・商品・サービスの開発」は、部長・課長クラスや主任・係長クラスまで権限委譲が進んでいる傾向が見て取れる。

第2-1-67図 経営者からの権限委譲の状況（業務内容別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

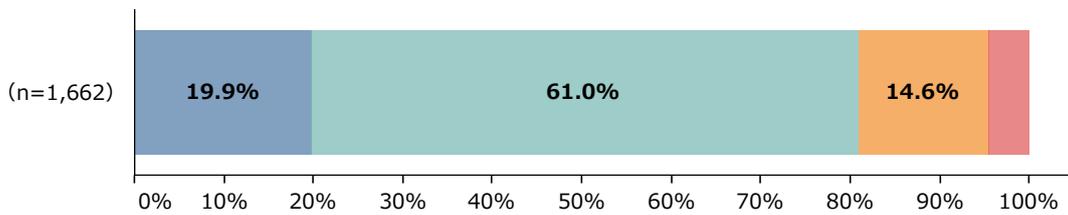
（注）経営者からの権限委譲について、「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-68図は、経営者からの権限委譲を進めたことによる効果を見たものである。これを見ると、「自律的な社員が増加した」は約8割の企業、「社員からの改善提案が増加した」は約7割の企業が効果を実感していることが分かる。また、経営者からの権限委譲を進めたことで、「自律的な

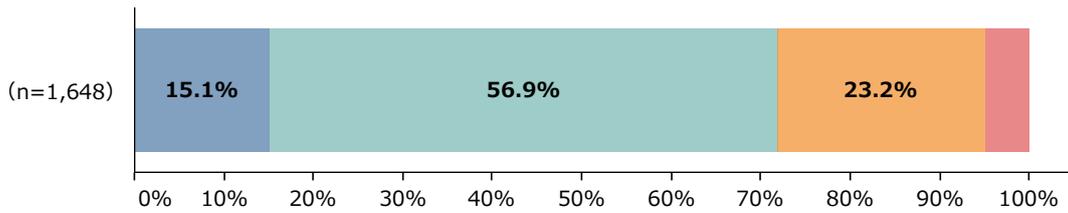
社員が増加した」、「社員からの改善提案が増加した」に「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業は、そうでない企業に比べて、既存事業拡大と新規事業創出に取り組んでいる傾向が見て取れる（第2-1-69図）。

第2-1-68図 経営者からの権限委譲を進めたことによる効果

(1) 自律的な社員が増加した



(2) 社員からの改善提案が増加した



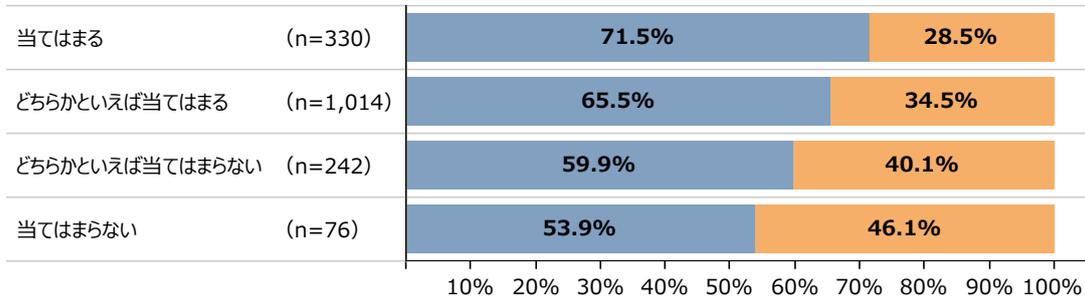
■ 当てはまる ■ どちらかといえば当てはまらない
 ■ どちらかといえば当てはまる ■ 当てはまらない

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

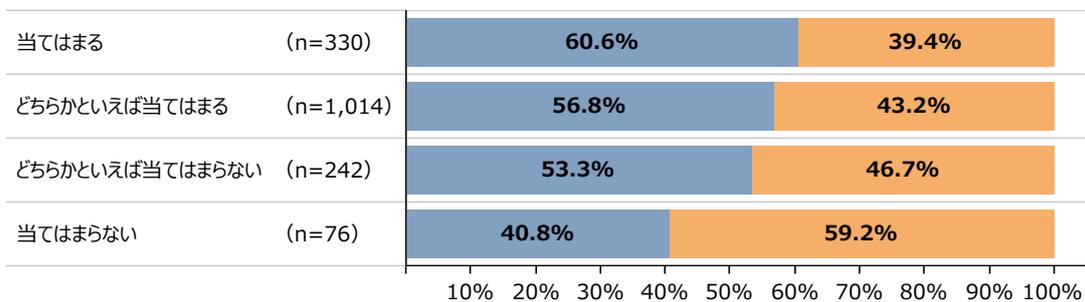
(注) 経営者からの権限委譲について、「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-69図 経営者からの権限委譲を進めたことによる効果別に見た、既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

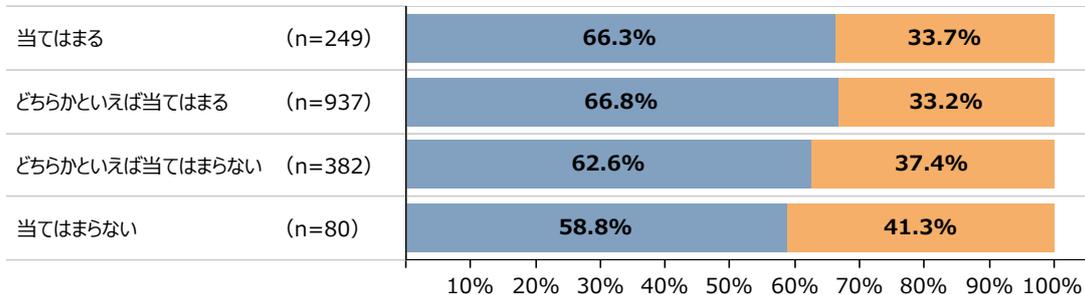
(1) 自律的な社員の増加状況別に見た、既存事業拡大の取組状況



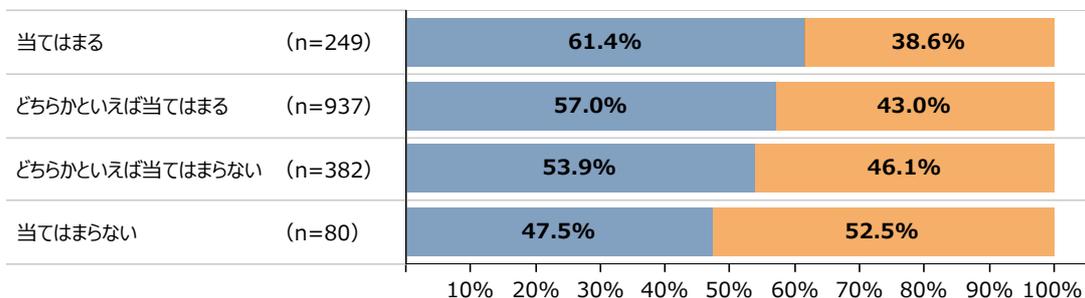
(2) 自律的な社員の増加状況別に見た、新規事業創出の取組状況



(3) 社員からの改善提案の増加状況別に見た、既存事業拡大の取組状況



(4) 社員からの改善提案の増加状況別に見た、新規事業創出の取組状況



■ 取り組んだ ■ 取り組まなかった

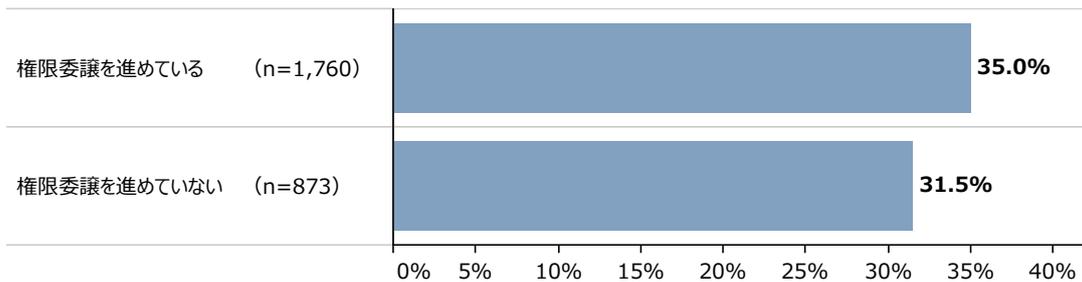
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-70図は、経営者からの権限委譲の状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると経営者からの権限委譲を進めている企業の方が、進めていない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。今回の調査だけで一概にはいえないものの、第

2-1-68図及び第2-1-69図で確認したように、権限委譲を進めたことが自律的な社員の増加や社員からの改善提案の増加につながっており、こうした状況下で既存事業の拡大や新規事業の創出に取り組んだことで、売上高の増加を実現している可能性が考えられる。

第2-1-70図 経営者からの権限委譲の状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.「権限委譲を進めている」は、「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」の合計。「権限委譲を進めていない」は、「あまり権限委譲を進めていない」、「権限委譲を進めていない」の合計。

2.売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものである。

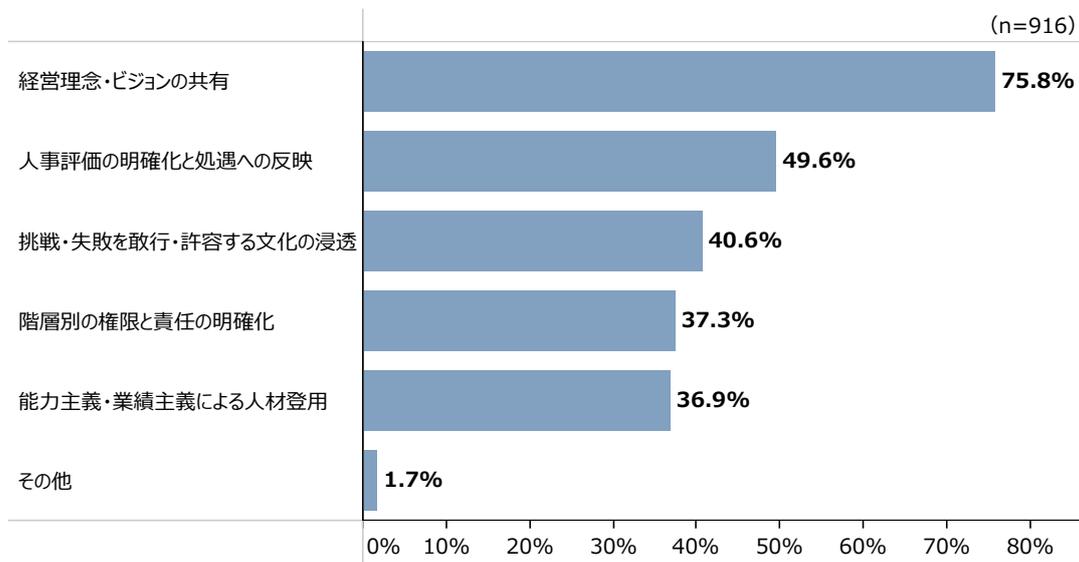
一方で、権限委譲を進めるだけでは、必ずしも社員の自律性の向上などにつながるとは限らない³⁷。そこで、権限委譲を進めた際に企業が行った工夫について確認する。

第2-1-71図は、経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の内容を見たものである。これ

を見ると、「経営理念・ビジョンの共有」が最も多く、次いで「人事評価の明確化と処遇への反映」、「挑戦・失敗を敢行・許容する文化の浸透」となっていることが分かる。このような取組を行うことで、権限委譲を行うと同時に、経営理念・ビジョンの共有などを通じて、従業員の動きに統一感や一貫性を持たせることも重要といえよう。

³⁷ 青木（1998）は、権限委譲を進めている企業では、トップ・マネジメントの存在感が大きいこと、更には情報の共有化が進められていることを指摘している。

第2-1-71図 経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

（注）1.経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の実施有無について、「行った」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、成長企業は、従業員の増加とともに、経営者からの権限委譲を進めている傾向があることを確認した。また、権限委譲を進めたことが自律的な社員と社員からの改善提案の増加につながっており、こうした状況下で既存事業の拡大や新規事業の創出に取り組んだこと

で、売上高の増加を実現している可能性があることが示唆された。

事例2-1-13では、ボトムアップ型の新商品開発等により社員の創意工夫を引き出し、社員の自律性を高めたことで成長につなげた企業の事例を紹介する。

事例

2-1-13

ボトムアップ型の新商品開発等により社員の
創意工夫を引き出し、社員の自律性を高めたことで
成長につなげた企業

所在地 大阪府大阪市
従業員数 70名
資本金 5,000万円
事業内容 プラスチック製品
製造業

アラオ株式会社

▶ 顧客の困り事を解決するアイデア商品を生み出しながら事業を展開

大阪府大阪市のアラオ株式会社は、ゴム・プラスチック製品の製造・販売を行う企業である。自社の役割を「街づくりサポーター」と定義し、建築・土木工事現場の安全を守る保安用品や、工事の生産性や利便性を高める資材等を開発している。1947年の創業以来、同社が一貫して取り組んでいるのは、顧客の声をヒントにした商品づくりだ。製造方法や使用する材料を自由に選べるファブレス企業という特徴をいかし、柔軟な発想で新商品を企画。顧客の困り事の解決に資するアイデア商品をスピーディーに開発し、販売につなげることを得意としている。

▶ 新商品開発をボトムアップで進め、社員の創意工夫を引き出すことで、社員の自律性を育む

顧客ニーズを捉えた商品開発を推進するために同社が取り組んでいるのは、自ら考え行動する機会を社員に与え、社員の自律性を高める仕組みづくりだ。同社では、営業担当者が既存顧客の管理と新規顧客の開拓にとどまらず、新商品の考案も担当。新商品を考案した営業担当者が、商品化の可否を判断する「販売会議」に出席し、開発に必要となるコストや、発売により見込まれる利益、既存商品にはない付加価値の内容などを経営陣に説明することとしている。こうした仕組みが、営業担当者による新商品の考案に当たっての顧客の悩みや不満の引き出しにつながるとともに、新商品開発の後押しにもなるため、自ら考え創意工夫する姿勢の定着につながった。さらに、「販売会議」での提案に向け、若手社員が意見を出し合う「ひよこ会議」、「おたまくラブ」と呼ばれる場が自主的に開催されるなど、社員がボトムアップでより良い新商品開発を進める仕組みが形成されている。

また、近年では、業務全般に関する改善提案等を全社員から募る「アラコン」と呼ばれるアイデアコンテストを開催しているほか、新卒採用のイベントやSNSの運用を若手社員に任せる取組を進めている。このように社員が能動的に会社運営に関わるための取組を実施したことも、社員の自律性向上に寄与した。

▶ 自律性の高い社員が顧客ニーズを捉えた新商品を開発したことで販売が伸長し、業績の向上を実現

こうした一連の取組を通じて社員の自律性が高まった結果、社員の発案からヒットにつながった代表的な商品がある。ゴム・プラスチック製の点字ブロックを中心とする「点字シリーズ」だ。日々の業務の中で顧客から、工事期間中に一時的に設置する「仮設用途」では、コンクリート製の点字ブロックは重く、価格も高いという不満を聞いた営業担当者が、ゴム・プラスチック製の軽量かつ安価な点字ブロックをつくることで新たな需要が創出できると考え、商品化につなげた。同シリーズは、2004年の発売以来人気を博し、今では同社の看板商品となっている。その後も、土木・建築工事現場向けの新商品を毎年5～10件発売したほか、2021年以降は工場や倉庫の安全性と生産性を高める新商品を開発し、更に事業領域を拡大。2022年まで20期連続の増収を実現するなど、業績の向上につながっている。「社員一人一人が能動的でなければ、新商品開発はできず、事業運営もままならないと考えている。そのため、社員の失敗を責めるのではなく、次にどうするかを一緒に考えることを意識している。社員が意見を言いやすい環境をつくり、自律的な社員を育成して更なる成長につなげていきたい。」と荒尾幸生社長は語る。



主力商品「エコ点字パネル」



「ひよこ会議」の様子



同社の展示会ブース

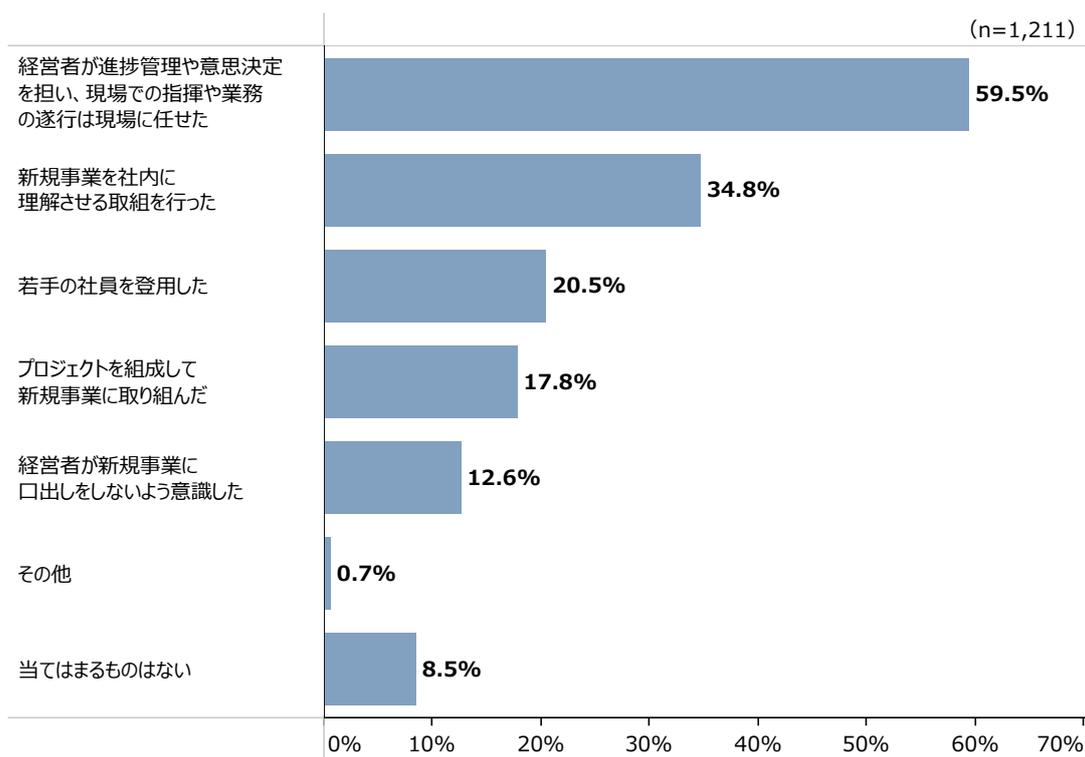
②新規事業創出の成功に向けた組織体制の構築

第1節第2項において、新規事業に取り組むことが自社の成長に寄与することを確認した。ここでは、こうした新規事業の創出に向けて必要となる組織体制の構築などについて確認していく。

第2-1-72図は、新規事業創出に取り組んだ際

の、組織体制に関する工夫・取組の実施状況を見たものである。これを見ると、「経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた」が最も多く、次いで「新規事業を社内に理解させる取組を行った」となっていることが分かる。

第2-1-72図 新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制の工夫・取組



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。

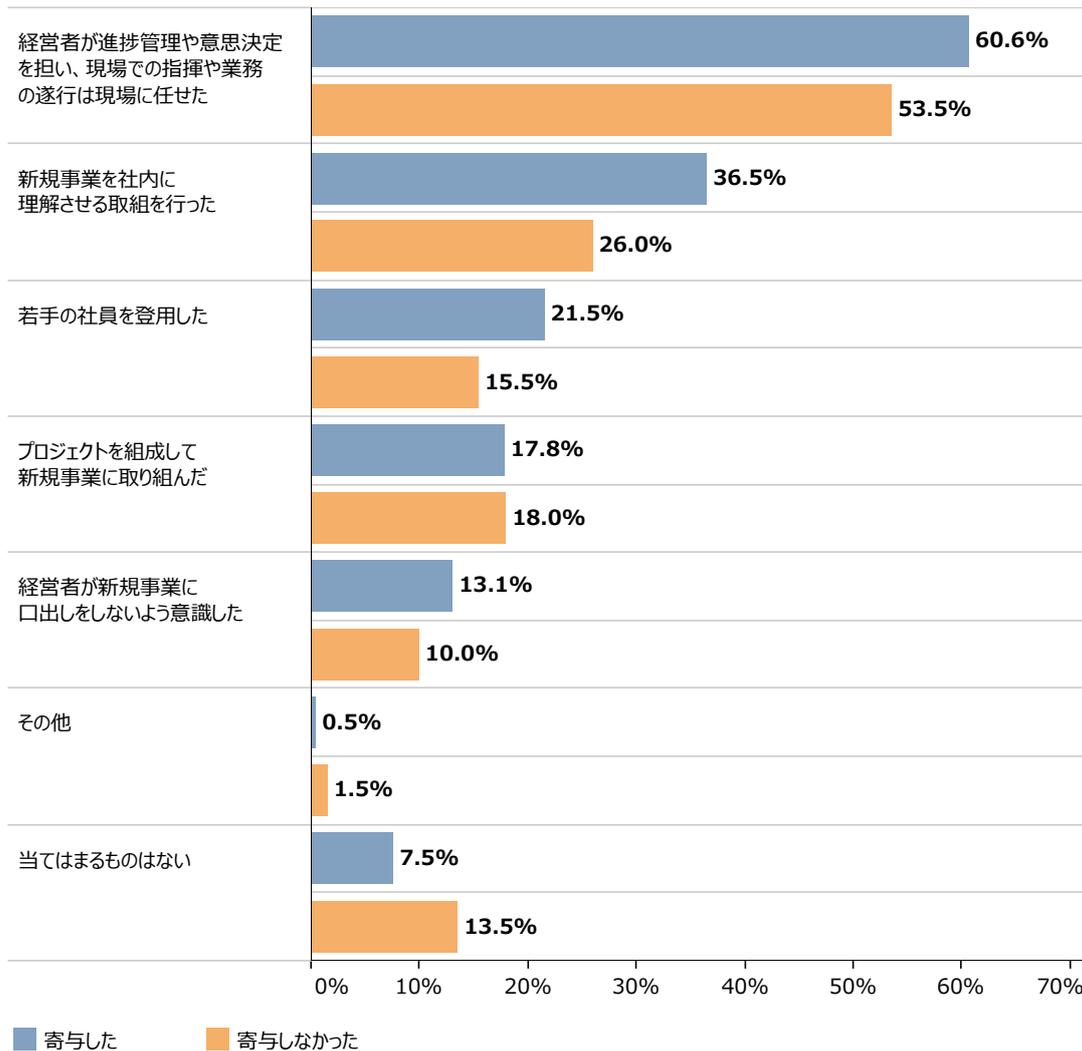
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-73図は、新規事業創出の成長への寄与度別に、組織体制に関する工夫・取組の実施状況を見たものである。これを見ると、新規事業創出の取組が自社の成長に寄与した企業は、寄与しなかった企業と比較して、各工夫・取組を実施している傾向があることが見て取れる。特に「経営者

が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた」、「新規事業を社内に理解させる取組を行った」において回答割合の差が大きくなっており、こうした取組が新規事業創出による成長への寄与において重要である可能性が示唆される。

第2-1-73図 新規事業創出の成長への寄与度別に見た、組織体制に関する工夫・取組の実施状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
 (注) 1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
 2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
 3.回答数(n)は以下のとおり。寄与した：n=1,011、寄与しなかった：n=200。
 4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節

第2節

第3節

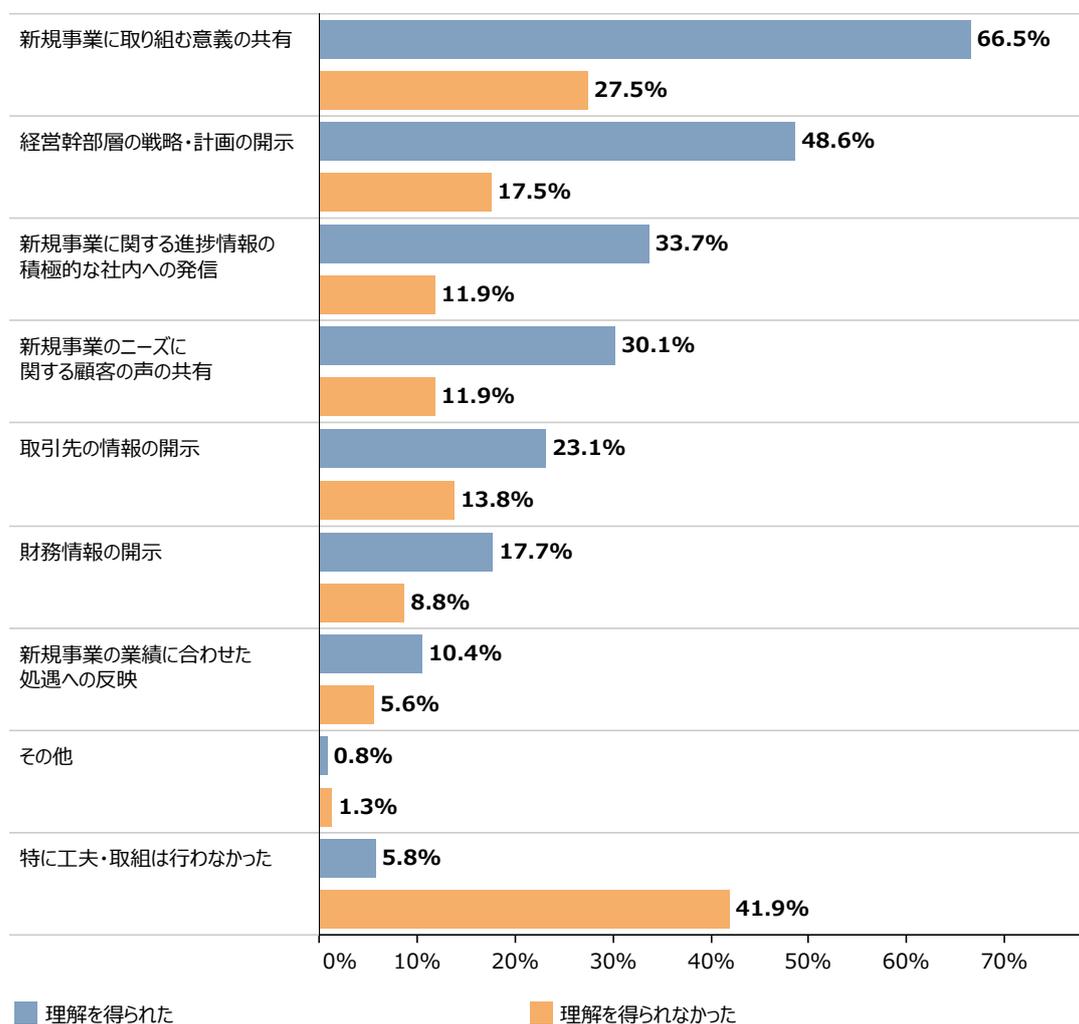
第4節

第5節

第2-1-74図は、新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況別に、理解を得るための工夫・取組の実施状況を見たものである。これを見ると、既存事業に従事する社員の理解を得られた企業は、理解を得られなかった企業と比較して、各工夫・取組を実施している傾向があることが見て取れる。特に、「新規事業に

取り組む意義の共有」、「経営幹部層の戦略・計画の開示」、「新規事業に関する進捗情報の積極的な社内への発信」、「新規事業のニーズに関する顧客の声の共有」といった取組において回答割合の差が大きくなっており、こうした取組が既存事業に従事する社員の理解を高める上で重要である可能性が示唆される。

第2-1-74図 新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況別に見た、理解を得るための工夫・取組の実施状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

(注) 1.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

2.直近10年間において、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」に取り組んだと回答した企業に聞いたもの。

3.「理解を得られた」は、既存事業に従事する社員の理解状況について、「大いに得られた」、「ある程度得られた」と回答した企業の合計。「理解を得られなかった」は、既存事業に従事する社員の理解状況について、「あまり得られなかった」、「ほとんど得られなかった」と回答した企業の合計。

4.回答数(n)は以下のとおり。理解を得られた：n=1,035、理解を得られなかった：n=160。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、新規事業創出の成功に向けて、経営者がマネジメントに集中し実務は現場に任せることや、新規事業を社内に理解させる取組を行うことの重要性が示唆された。また、既存事業に従事する社員の理解を得るための工夫・取組の内容について確認した上で、こうした

工夫・取組を行った企業は実際に既存事業に従事する社員の理解を得られている傾向があることが示された。

コラム2-1-5では、テキストデータを活用した、中小企業の成長パターンの把握について紹介している。

コラム

2-1-5

テキストデータを活用した、中小企業の成長パターンの把握

1. 本コラムの目的

中小企業の成長は、経営者による戦略、経営者自身の成長意欲やそれを喚起する第三者のネットワーク、成長を実現する組織としての中核的な人材の確保やリスクリング、ガバナンス・マネジメントの取組等の様々な要因が関係している。前節までは、アンケート調査を用いた分析を通じて、そうした成長に至る中小企業の特徴・要素を把握してきたが、成長している中小企業の経営者は、それぞれの取組を組み合わせることで成長を実現しており、経営者によって認識されている成長パターンが多種多様に存在していることが考えられる。ヒアリングデータはそうした多種多様な捉え方を詳細に記録できる一方で、経営者の集団の中でどのような成長パターンが共通しているかを俯瞰的に把握することができないという課題がある。

そこで、本コラムではこのようなヒアリングデータをテキストデータとして捉え、テキストマイニング分析を行うことで中小企業における共通の成長パターンの把握を行う。

2. ヒアリング調査の概要

本コラムの作成にあたり、連続で増収となっているなど、外形的に成長が見られる特徴を持つ中小企業を対象にヒアリング調査を実施し、テキストデータの収集を行った。なお、本コラムでは、(株)角川アスキー総合研究所が実施した「中小企業・小規模事業者及び支援機関等における優良取組事例に関する調査事業」³⁸の結果から分析を行う。

ヒアリング方法・内容

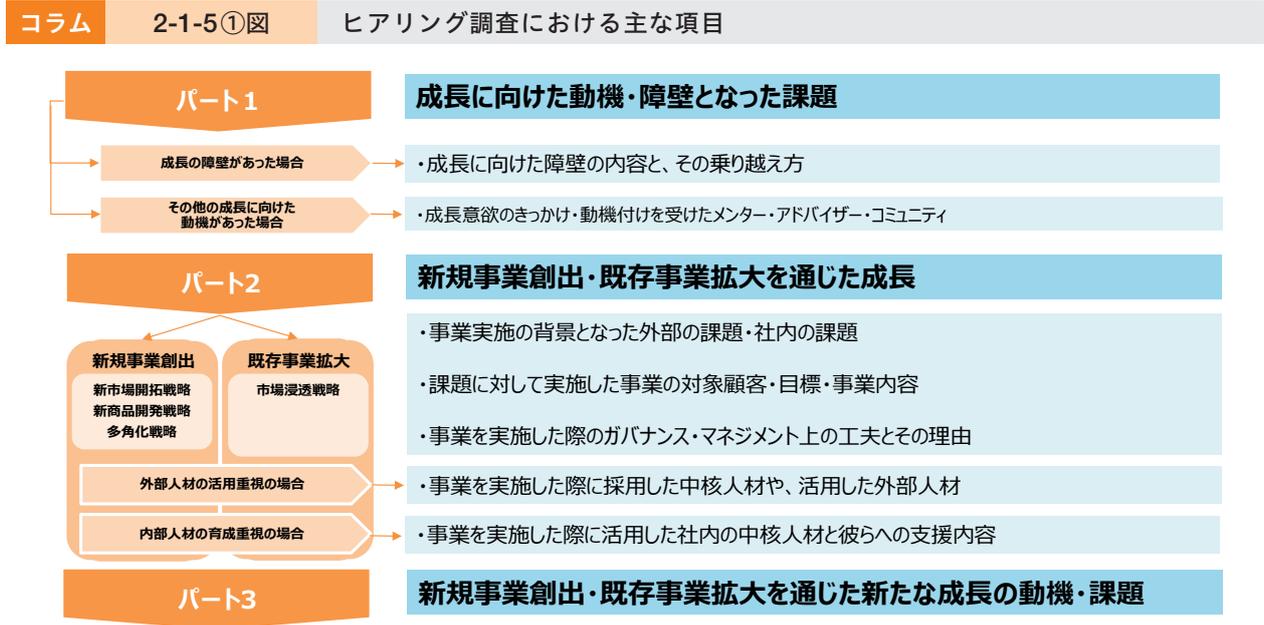
コラム2-1-5①図は、ヒアリング調査における質問項目を示したものである。これを見ると、ヒアリングは、大きく分けて3パート構成であり、パート1「成長に向けた動機・障壁となった課題」、パート2「新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長」、パート3「新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題」となっている。ヒアリング調査においては、各パートの質問項目を明記したヒアリングシートを用いて行い、質問項目への回答として明確な対応関係を持つデータ収集を行った。

パート1は、直近5～10年において、中小企業の成長に向けて生じていた動機・障壁の内容やその乗り越え方、成長意欲を喚起するメンター・アドバイザー・コミュニティがどのようなものかを聞き取っている。

パート2では、最も成長につながった新規事業創出、既存事業拡大の事業戦略に応じて、事業の背景となる課題、実際の事業内容、ガバナンス・マネジメントの工夫、中核的な人材確保を聞き取っている。特に人材確保については、外部人材の活用か社内の人材育成か、事業戦略において最も重視した内容を聞き取っている。

パート3においては、事業戦略の実行後、新たに生じた成長の動機・課題を聞き取っている。

³⁸ (株)角川アスキー総合研究所「中小企業・小規模事業者及び支援機関等における優良取組事例に関する調査事業」：(株)角川アスキー総合研究所が2022年10月から2023年2月にかけて、全国の中小企業を対象にヒアリング調査を実施（分析対象50件）。調査対象企業には、経済産業省における地域未来牽引企業等から、売上高等において外形的に成長していると考えられる中小企業を選定した。



3. ヒアリングの回答における、成長に向けた取組の特徴のグループ分け

本節では、中小企業の成長要因に関して聞き取った各項目をグループ分けした。具体的には、ヒアリングをしたテキストにおける各設問を、一定数のトピック（話題）に分類するトピック分析³⁹というテキストマイニング手法を用いる。これにより、中小企業の成長に向けた取組の特徴を把握する⁴⁰。

①パート1：成長に向けた動機・障壁となった課題

まず、「成長に向けた動機・障壁となった課題」となっていたものについて捉える。

コラム2-1-5②図は、パート1の成長に向けた動機・障壁となった課題において、障壁を乗り越える行動や、成長意欲の内容、成長に向けた動機付け、成長意欲の刺激を受けたメンター・アドバイザー・コミュニティについて、トピック分析の結果を見たものである。「設問名」はヒアリングで聞き取った質問項目を指し、「トピック1」から「トピック3」は、分析によって導出された三つのトピックのうち、各質問項目内の回答で出現した単語の内容に基づき、トピックに対して分析者が各トピックの上位単語を参照することで名称を付けた。

これを見ると、成長に向けた「障壁を乗り越える行動」については、それに直結する販売先の拡大だけでなく、経営理念の共有や人材育成が重要となっていることが分かる。また、「成長意欲」として挙げられる内容は、既存取引先のニーズの高まりのほかにも、自社製品・商品・サービスの市場を拡大し、それにつながるブランド向上が成長意欲として位置付けられていることが分かる。

経営者の成長意欲について、その刺激を受けたメンター・アドバイザー・コミュニティの存在も挙げられ、具体的には、知見・技術の交流会や、地方公共団体・行政機関、中小企業関連団体が重要な存在とされていることが分かる。また、そうしたメンター・アドバイザー・コミュニティからは、経営手法や業界に関する情報だけでなく、異分野の知見に基づくアドバイスが、成長に向けた動機付けとなっていたことが分かる。

³⁹ トピック分析とは、トピック（話題）ごとに使用される単語には偏りがあることや、ある文書の中で言及するトピックは少数であることに注目して、トピックごとの単語の出現確率と各文書のトピックの構成比率を推定する手法である。本コラムでは最も基本的なトピックモデルである潜在ディリクレ配分法を用いている。潜在ディリクレ配分法では各文書の単語の出現確率は少数のトピックの混合分布によって表されるものとし、各トピック内の単語の出現確率も同様に少数の単語によってほとんどの確率が占められるものとする。この仮定はトピック（話題）を特徴付ける単語は言語の全単語から見れば少数のものであること、人が話すときにはいくつかトピックを絞って話すという言語の自然な性質を反映している。トピックモデルの詳細については、佐藤（2015）を参照。

⁴⁰ 各トピックにおいて出現した単語については、付注2-1-1を参照。

コラム

2-1-5②図

パート1：成長に向けた動機・障壁となった課題における主要なトピック

設問名	トピック1	トピック2	トピック3
障壁を乗り越える行動	経営理念の社内共有	取引先の開拓	従業員の採用・育成の強化
成長意欲	開発した製品・商品・サービスの市場拡大	製品・商品・サービスのブランド向上	既存取引先からの製品・商品・サービスに対するニーズの増大
成長意欲の刺激を受けた メンター・アドバイザー・コミュニティ	知見・技術の交流会	自治体・行政機関	中小企業関連団体
成長に向けた動機付けの内容	経営に関する手法の交流	業界の製品・商品・サービスの情報共有	異分野の知見に基づくアドバイス

②パート2：新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長

コラム2-1-5③図は、パート2として、中小企業が成長を実現するために行った新規事業創出・既存事業拡大の内容や、それぞれにおけるガバナンスの内容、内部・外部人材の確保についてのトピック分析の結果を見たものである。

まず、新規事業創出・既存事業拡大の背景となった外部課題としては、競争環境のほか、業界における自社の製品・商品・サービスの認知獲得や確立が挙げられる。内部課題としては、事業戦略を達成する人材・資金・設備の不足や、戦略を達成する商品開発・販路開拓のノウハウが課題となっていることが分かる。具体的な事業戦略としては、顧客ニーズに沿った製品・商品・サービスの開発や、生産拠点・設備の拡大、品質・ブランドの向上を行っていることが分かる。

事業戦略の目標設定には、全社目標として売上高成長を重視することはもちろん、収益力を重視といった分類がされるほか、事業目標としては、経営計画の中での目標設定を行っているほか、売上げを倍にするといった急成長を志向する事業目標も存在していることが分かる。

また、新規事業創出・既存事業拡大に向けたガバナンスの取組として、従業員・部門の権限・責任を組織化、アイデア発案の補助のほか、そうしたアイデアを経営計画に反映させる工夫が挙げられる。その理由としても、事業戦略における従業員・部門の意思決定や、経営・事業運営に関するアイデアの形成など、従業員の事業運営や経営への参画に関する課題のほか、規模拡大に伴う経営課題への対処が挙げられていることが分かる。

アンケート分析においても、成長に向けて社員への積極的な権限委譲が重要である点が挙げられていたが、それだけでなく実際の資源調達や、新規事業創出・既存事業拡大に向けて、事業戦略だけでなく、全社的な経営計画においても、社員が自主的にアイデア創出を行うことが重要であることが分かる。

また、新規事業創出・既存事業拡大に向けた中核人材の確保においては、内部人材としての採用・育成や、外部人材の活用に応じて、重視するスキル、特徴が分かれていることが、分析によって把握できる。

内部人材の場合、社内から育成する場合と、外部から採用する場合に分かれる。社内から育成する場合においては、業界における経験やスキル、技術の設計・開発・管理能力が重要なスキルとして挙げられる。一方で、採用する場合においては、採用した人材に対する特徴として、経営理念・精神に共感することや、中核人材の裁量をいかした主体性を発揮すること、採用した人材の人脈をいかした活躍が挙げられていることが分かる。

外部人材に対しては、社内プロジェクトへの理解や経営課題の補助・支援が行えること、計画立案の経験がスキル面で重視され、特徴としては専門的知見に基づくアドバイスや、それを通じた伴走のほか、関連組織・部門との連携が求められていることが分かる。

コラム 2-1-5③図 パート2：新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長における主要なトピック

設問名	トピック1	トピック2	トピック3
外部課題	業界における製品・商品・サービスの確立	市場における競争環境の激化	取引先・市場における認知向上
内部課題	生産に必要な人材・資金不足	商品開発と販路開拓の不足	受注に対する生産・製造設備の不足
対象顧客	特定地域セグメントの顧客	既存の大手取引先顧客	海外圏・域外顧客
目標値（全社目標）	売上数値目標の毎年向上を重視	収益力重視	売上増と利用者増重視
目標値（事業目標）	経営計画における目標設定重視	急成長重視	売上・収益力重視
事業内容	顧客ニーズの開拓に基づく、製品・商品・サービスの開発・製造	製品・商品・サービスの品質・ブランド向上	生産拠点・設備の拡大
ガバナンスの取組理由	従業員・部門の製品・商品・サービス開発に関する意思決定	規模の変化に伴う経営課題の発生	経営・事業運営に関するアイデアの形成
ガバナンスの取組内容	アイデア発案・組成のための補助	従業員のアイデアを経営計画に採用	経営者・従業員の権限・責任の組織化
内部育成の際に行った中核人材育成支援	外部の研修・セミナー・勉強会の参加推進・資格取得支援	先輩社員からの勉強会を通じた指導	外部専門家を招いた、中核人材専門の研修の開催
内部育成の際に重視した中核人材スキル	業界における経験やスキル	意欲・モチベーションの高さ	技術の設計・開発・管理能力
外部人材の特徴	技術・研究の専門的知見に基づくアドバイスができる	関連組織・部門との連携ができる	社内での育成・アドバイスによる伴走ができる
外部人材の活用スキル	社内プロジェクトへの理解	計画立案経験	経営課題に対する支援・補助能力
外部人材の活用ルート	専門職との個別契約	産業振興団体	導入した機械・設備を利用する大手メーカー
内部に採用した中核人材の特徴	経営理念・精神への共感	裁量を生かした主体性	人脈を生かした活躍
内部に採用した中核人材のスキル	業務設計・専門資格の能力	商品開発経験	品質等の管理経験
内部に採用した中核人材の採用ルート	経営者の知人等からヘッドハンティング	製造メーカーの買収	新卒採用関係のサービス

③パート3：新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題

コラム2-1-5④図は、パート3として、新規事業創出・既存事業拡大を実現したことで、新たに感じた成長の動機・課題についてのトピック分析の結果を見たものである。これを見ると、「成長に向けた新たな動機付け」においては、自社の製品・商品・サービスの付加価値やブランドの向上のほかにも、「海外展開への参入・強化」も挙げられている。このことから、新規事業創出・既存事業拡大による製品・商品・サービスの積極的な拡大が更なる成長意欲や、海外進出の意欲につながっていることが分かる。

一方で、新規事業創出・既存事業拡大によって「業務効率化」や「経営管理者層の育成」、「新規の技術開発能力の確保」が新たな課題として挙げられており、新規事業創出・既存事業拡大を通じて、成長を持續させる業務効率

化、技術開発能力や、事業運営を担う新たなマネジメント層の拡充が、重要な課題となっていることが分かる。

コラム 2-1-5④図 パート3：新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題における主要なトピック

設問名	トピック1	トピック2	トピック3
成長に向けた新たな動機付け	自社の製品・商品・サービスの付加価値増大	海外展開への参入・強化	ブランド価値につながる製品・商品・サービス開発の推進
成長に向けた新たな課題	業務効率化	経営管理者層の育成	新規の技術開発能力の確保

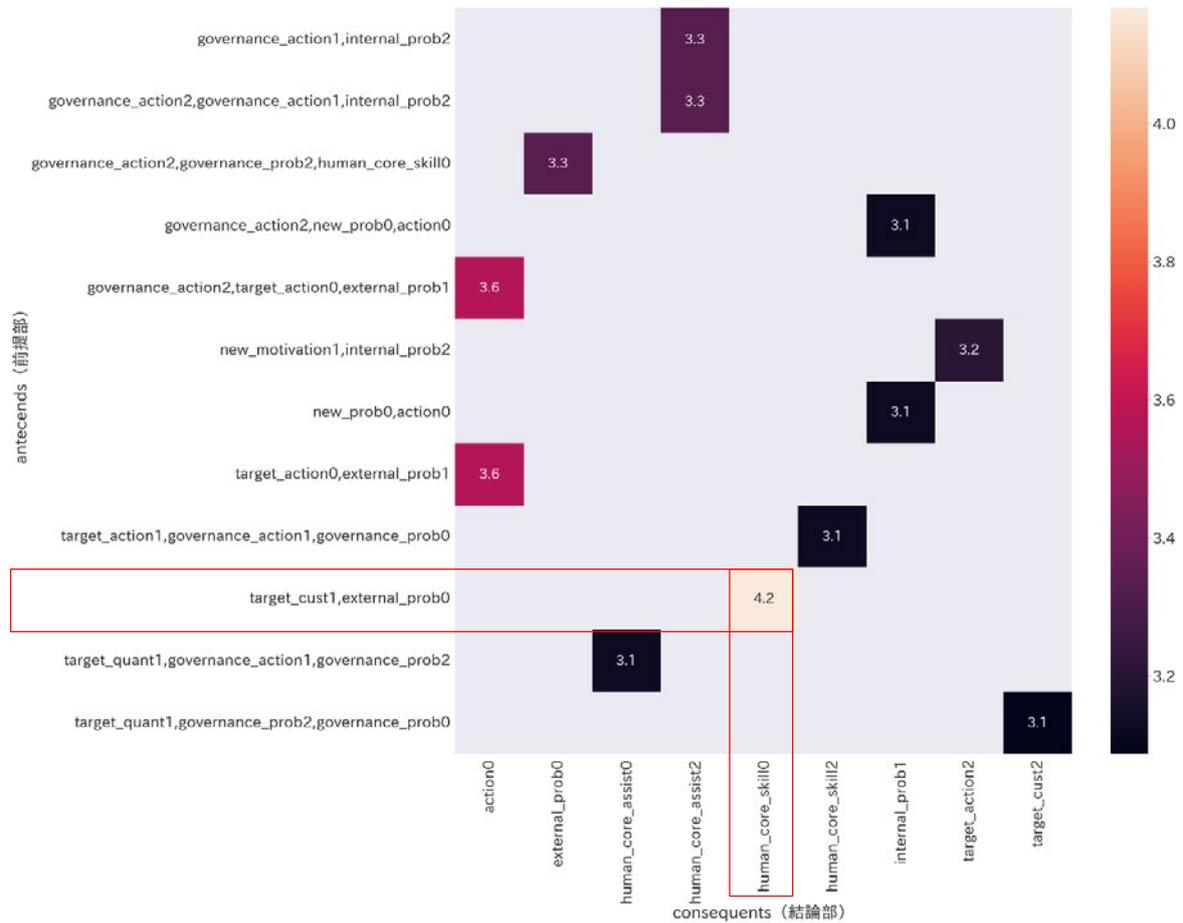
4. 中小企業の成長要因パターンの分析

本項では、前項において分類された「成長に向けた動機・障壁となった課題」、「新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長」、「新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題」の三つのパートにおける各トピックに着目し、成長性の高い中小企業はどのような成長パターンをとっているかを明らかにする。ここでは、各トピックの選択パターンを抽出するマーケットバスケット分析⁴¹の手法を用いて、成長性の高い中小企業が取得する成長パターンを明らかにする。

コラム2-1-5⑤図は、本調査における企業の各トピックに対する成長パターン選択の程度を、温度のように表現したヒートマップである。縦は「前提部 (antecedents)」、横は「結論部 (consequents)」を表し、この組合せを相関パターンとして理解することができる。つまり、ある前提でトピックを選択した企業が、帰結としてどのトピックを選択したかのパターンを表していることが分かる。また、ヒートマップ上の数値はリフト値 (lift) を表し、ほかの相関パターンと比べて突出して出現度が高い組合せを示している。つまり、この数値から、調査対象とした中小企業の経営者が、成長に向けて特に選択するパターンを理解することができる。

⁴¹ マーケットバスケット分析とは、データ内の共起構造から相関ルールを探索することを目的とした分析方法である。本コラムにおいては、各設問の回答をそれぞれトピック確率が最も高いものにアサインし、回答間での相関ルールを探索した。相関ルールの評価値としてはリフトを用い、「前提部」が真なら「帰結 (結論) 部」も真である可能性が高い相関ルールを出力している。分析方法の詳細については、Trevor Hastie, Robert Tibshirani, Jerome Friedman (2014) (杉山ら監訳) 第14章を参照。

コラム 2-1-5⑤図 企業の各トピックに対する成長パターン選択



コラム2-1-5⑤図のリフト値の高さを見ると、一番高い数値となっている赤枠内のパターンでは、新規事業創出・既存事業拡大に当たって、外部の課題として「業界における製品・商品・サービスのブランド確立⁴²」を認識し、事業の対象顧客として「既存の大手取引先顧客⁴³」を設定、内部で活用した中核人材に対して「業界における経験やスキル⁴⁴」を重視したことで、新規事業創出・既存事業拡大を実現していることが分かる。

コラム2-1-5⑥図は、ヒアリング調査を行った、ある製造業企業A社の事例の概要を見たものである。これを見ると、本分析で明らかとなった注目される成長パターンに符合する結果となっていることが分かる。

⁴² コラム2-1-5⑤図における、赤枠内の「external_prob 0」が相当する。

⁴³ コラム2-1-5⑤図における、赤枠内の「target_cust 1」が相当する。

⁴⁴ コラム2-1-5⑤図における、赤枠内の「human_core_skill 0」が相当する。

パート1：成長に向けた動機・障壁となった課題

ある製造業企業A社は、広告用の看板製作を主力事業としており、過去5～10年の中で、自社の成長に向けては「成長に向けた意欲を持ちづらい社内風土・事業環境」を障壁に抱えていた。また、社内としても、地域の地理的制約や、新規事業を始めるのに必要な人材が集まりづらいという課題を抱え、外部では、従来の取引先の需要が減少したことにより、従来の主力事業に代わる製品・商品・サービスが必要であるという課題があった。

パート2：新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長

そこで、A社は大規模な広告予算を持っている各業界の業績1位、2位の企業にターゲットを定め、高精度な大型LEDビジョンの開発と、販路開拓に着手を始めた。社内においては「成長に向けた意欲を持ちづらい社内風土・事業環境」を解決するため、成長に向けた課題をプロジェクト別に分け、社内自己解決を目指す企業風土をつくることで障壁を乗り越えたという。

具体的には、ガバナンス・マネジメントの工夫として、成長に向けて解決が必要となる課題ごとに役職を置き、組織・委員会編成をした。これにより、従業員自らの力で成長に向けた課題の自己解決を促進し、新商品開発の促進、生産効率向上を行ったのである。さらに、社員の優れたアイデアを表彰する社内表彰制度を設けたほか、埋もれてしまう社員の意見・アイデアを吸い上げ、同時にミッション・ビジョン・バリューの共有を行う場として個人面談を積極的に行った。こうしたことが、新規事業創出の戦略を進める上で、社員自らが社内の課題を「自分ごと」として捉える取組となっている。

また、リスキリングを通じた技術伝承にも積極的である。特に、内部に保有する中核人材を活用した技術伝承を推進している。

具体的には、社内に在籍しているSE（システムエンジニア）や、積極的に採用した経営コンサルタント、金融プログラム開発の実務経験を持つ人材、住宅建築業界、アパレル業界などのメンバーで、彼らの技術をお互いに継承できる委員会、勉強会の開催を通じて、自社の事業との融合を図った。

パート3：新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題

そうしてA社は成長を遂げたことにより、自社で開発した独自の製品を使い、業界トップの企業のシェア拡大を狙う新たな成長へのモチベーションを得ている。それと同時に、新規事業創出を通じて、成長に向けた新たな課題にも気が付きがあり、それは、自社での取組を進めることにより、地域の人口減少という課題を鮮明に感じ取り、働く環境や地域環境を盛り上げていくことである。

このように、テキストマイニングによって抽象化はされているが、経営者の「生声」を通じ、成長している中小企業の経営者の集団における共通の成長パターンを把握することができた。個別具体的な成功ストーリーにとどまらず、成長している中小企業の経営者間で共通の成功ストーリーにも注目することで、テキストデータから経営のヒントにつながる情報を得ることができるのではないだろうか。

第4節 成長に向けた海外展開

前節では、成長のための経営資源と経営ガバナンスについて確認してきた。本節では、成長に向

けた具体的な取組の一つとして、中小企業・小規模事業者の海外展開の状況について確認していく。

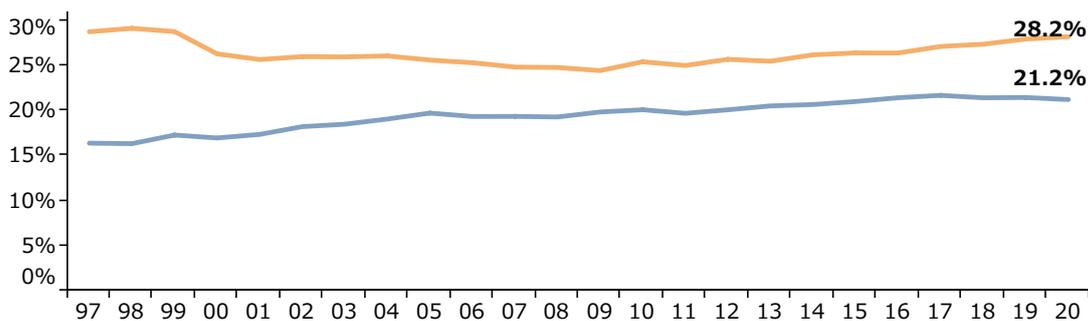
1. 中小企業・小規模事業者の海外展開の状況

第2-1-75図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別に直接輸出企業割合、海外向けの直接投資企業割合の推移を見たものである。これを見ると、直近で2020年度の大企業の直接輸出企業割合は28.2%、直接投資企業割

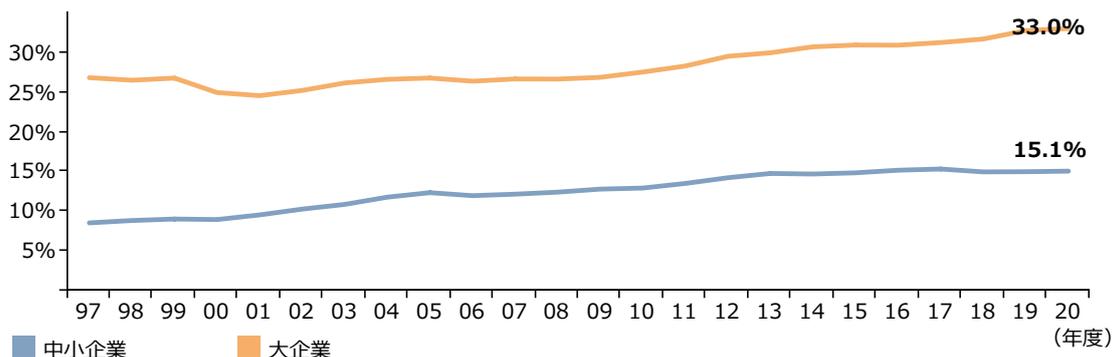
合は33.0%となっている一方、中小企業の直接輸出割合は21.2%、直接投資割合は15.1%となっており、大企業と比べると、中小企業の海外展開は引き続き低水準にとどまっていることが分かる。

第2-1-75図 企業規模別に見た、直接輸出・直接投資企業割合の推移

直接輸出企業割合



直接投資企業割合



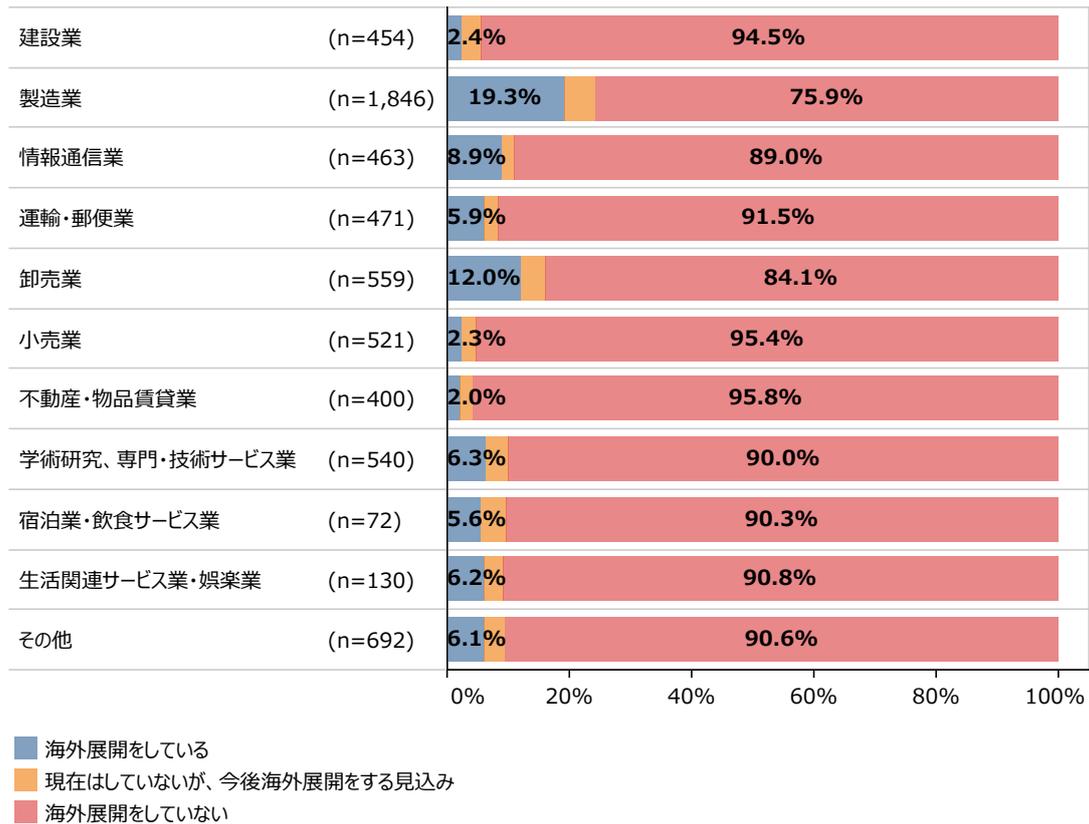
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

第2-1-76図は、(株)東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」⁴⁵を用いて、業種別に海外展開⁴⁶の実施状況を見たものである。これを見ると、製造業において「海外展開をしている」割合が最も高

く、19.3%となっている一方、不動産・物品賃貸業において「海外展開をしている」割合が最も低く、2.0%となっている。このことから、業種に応じて海外展開の実施状況に差があることが分かる。

第2-1-76図 業種別に見た、海外展開の実施状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

⁴⁵ 本アンケートの詳細は第1部第1章3節を参照。

⁴⁶ ここでいう海外展開とは、直接輸出、間接輸出、直接投資、業務提携を指す。

2. 海外展開実施による企業業績への影響

①売上高・経常利益への貢献度

第2-1-77図は、海外展開を実施している企業に対して、海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度を見たものである。これを見ると、海外展開が自社の売上高・経常利益に「大幅に貢献

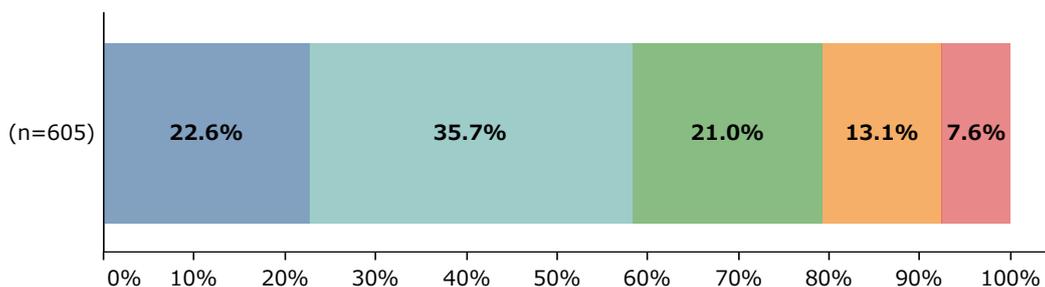
した」、「やや貢献した」と回答した割合が半数を超えており、海外展開実施は企業にとって、売上高や経常利益といった業績に好影響を与えていることが分かる。

第2-1-77図 海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度

売上高



経常利益



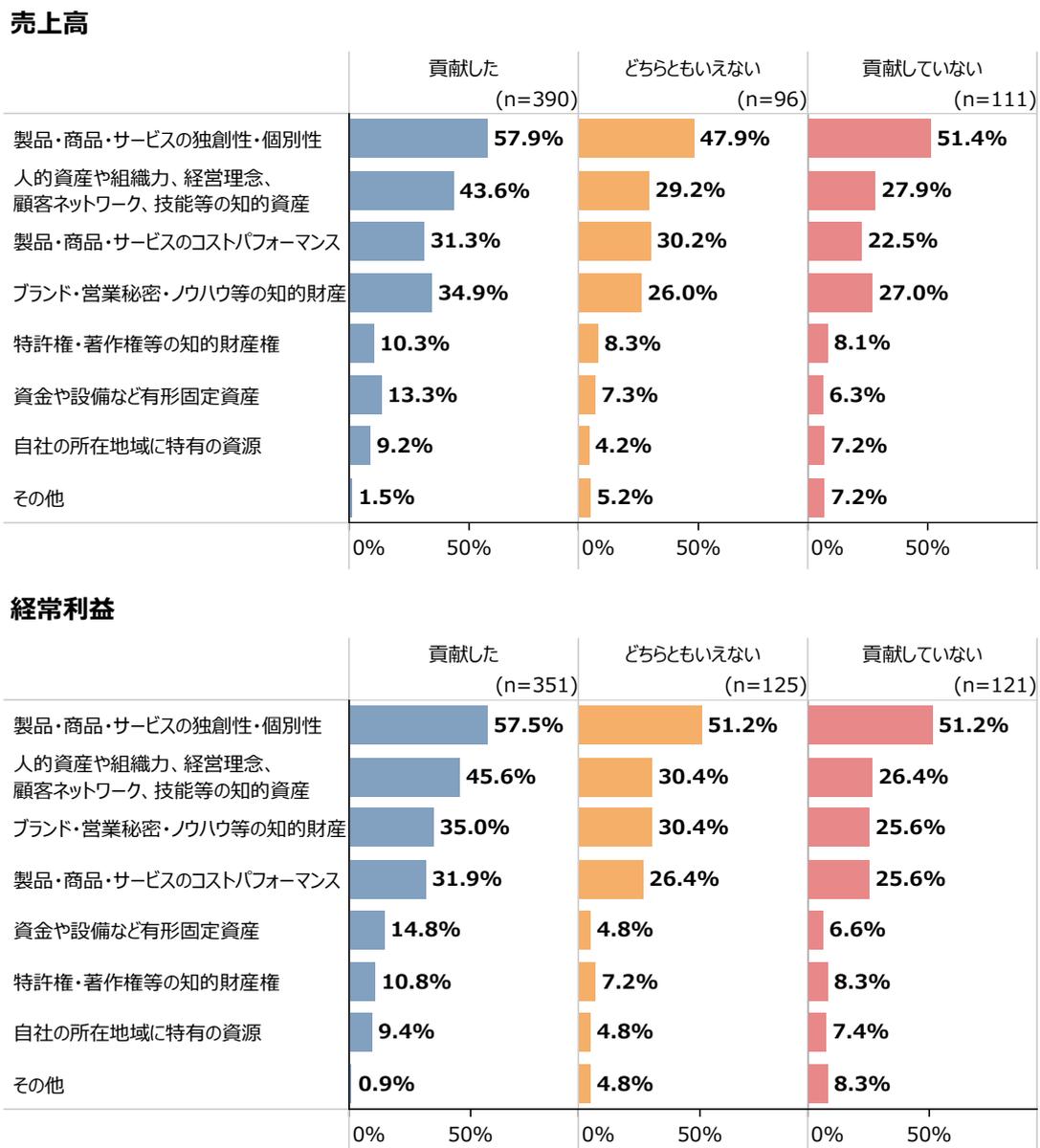
■ 大幅に貢献した ■ どちらともいえない ■ 全く貢献していない
 ■ やや貢献した ■ あまり貢献していない

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
 （注）海外展開の実施状況について、「海外展開をしている」と回答した企業に聞いている。

第2-1-78図は、海外展開を実施している企業に対して、海外展開時の強み別に、海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度を見たものである。これを見ると、「製品・商品・サービスの独創性・個性」やコストパフォーマンスのほか、知的資産、知的財産を強みにしている企業ほ

ど、売上高や経常利益への貢献度があつたと回答する傾向にあることが分かる。このことから、製品・商品・サービスの付加価値や企業として保有する知的資産・知的財産といった強みが、海外展開による業績への好影響につながっている可能性が示唆される。

第2-1-78図 海外展開の強み別に見た、売上高・経常利益への貢献度



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

(注) 1.海外展開の実施状況について、「海外展開をしている」と回答した企業に聞いている。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

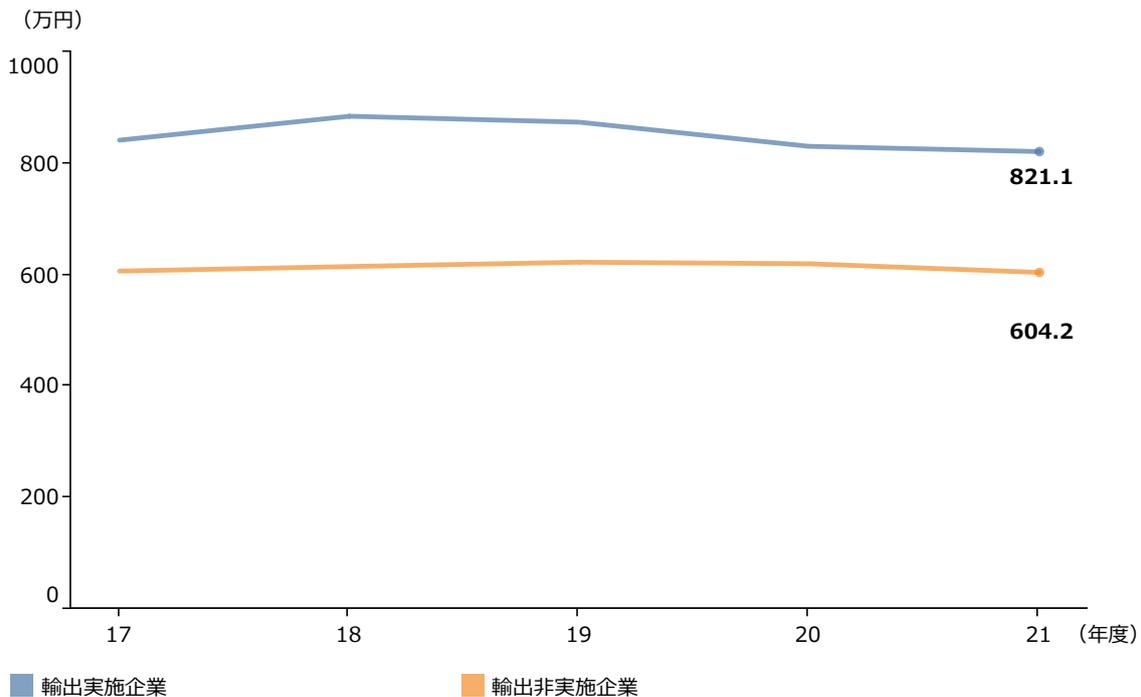
3.海外展開による売上高、経常利益の変化について、「全く貢献していない」、「あまり貢献していない」を「貢献していない」、「やや貢献した」、「大幅に貢献した」を「貢献した」として集計している。

②労働生産性

第2-1-79図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性の推移を見たものである。これを見る

と、輸出実施企業においては、輸出非実施企業と比べて労働生産性の水準に差が見られ、感染症流行を経ても比較的同じ水準の差を維持していることが分かる。

第2-1-79図 輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業基本法の定義に基づく、中小企業のみを対象に集計している。

2. 労働生産性 = 国内の付加価値額 / 国内の従業者数で計算している。

3. 2017年度から2021年度まで連続して回答している企業を集計している。

以上、本節では中小企業の海外展開の現状を確認し、業種に応じて海外展開の実施状況に差があることや、海外展開を実施している企業における売上高や経常利益といった業績への影響、労働生

産性の差異について確認した。コラム2-1-6では、中小企業の新規輸出を進めるための具体的取組として、新規輸出1万者支援プログラムを活用した海外展開について紹介している。

コラム

2-1-6

新規輸出1万者支援プログラムを活用した海外展開

円安下における海外展開の意義

2022年は円安となったが、新たに輸出を始める観点からはむしろチャンスである。同年10月に政府が策定した新たな総合経済対策では、円安をいかした地域の「稼ぐ力」の回復・強化が柱に掲げられている。この機を逃さず、これまで輸出をしたことがない事業者であっても、その準備や具体的な商談・輸出を速やかに進められるよう、「新規輸出1万者支援プログラム」が盛り込まれ、12月16日からプログラムが開始されている。本コラムでは「新規輸出1万者支援プログラム」の具体的な内容や各支援策、輸出に取り組む中小企業の実例について見ていく。

「新規輸出1万者支援プログラム」の支援策

経済産業省、中小企業庁、ジェトロ及び中小機構が一体となり、全国の商工会・商工会議所等とも協力しながら、新たに輸出に挑戦する事業者の掘り起こしや、①専門家による事前の輸出相談、②輸出用の商品開発や売込みにかかる費用への補助、③輸出商社とのマッチングやECサイト出展等への支援などを一気通貫で実施している。

本プログラムの特徴は、ジェトロにポータルサイトを設置し、ワンストップで登録を受け付け、登録した事業者に対して、ジェトロの専門家が個別カウンセリングを行った上で、各事業者に適した支援策を提案するというものである。

本プログラムにより、事業者が各種支援施策を知らなくとも、事業者の状況に適した支援を受けることができるようになる。支援の具体的な内容については、以下のとおりである。

①専門家による輸出相談（中小機構）

輸出を検討しているが、何から始めたらいいのか、どこの国に輸出したらいいのか等の悩みを持っている事業者に対して、中小機構の専門家が相談に応じ、ターゲットとして可能性のある国や、展開方法の手法、課題の洗い出し、輸出を実現するための具体的な対応策等をアドバイスする。また、これにより海外展開に取り組む意欲を持った事業者に対しては、海外展開に向けた経営計画の策定や具体的な準備を伴走で支援する。

②輸出用の商品開発や売り込みにかかる費用への補助（中小企業庁）

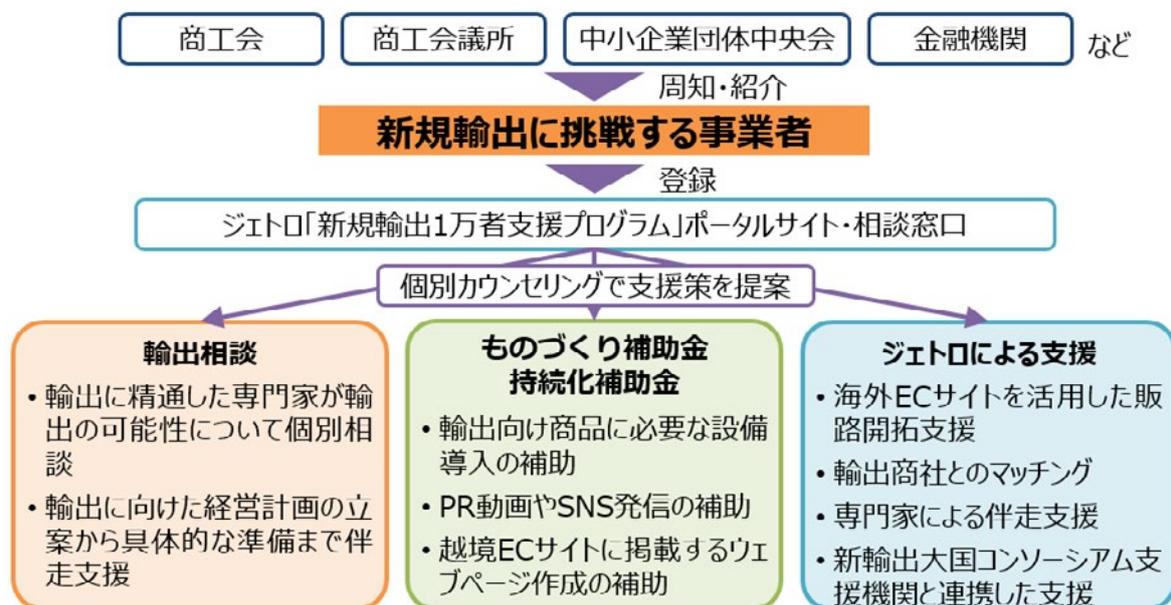
ものづくり・商業・サービス補助金のグローバル市場開拓枠で支援内容を拡充した。具体的には、補助下限額を1,000万円から100万円に引き下げ、使い勝手を向上。また、海外市場開拓（JAPANブランド）類型では、ブランディングやプロモーション等に要する費用を補助対象経費に追加している。

③輸出商社とのマッチングやECサイト出展等への支援（ジェトロ）

従来、農林水産物・食品を対象にジェトロが行ってきた輸出商社とのマッチング支援について、伝統工芸品や雑貨など、その他品目にも対象を拡大する。また、海外ECサイトを活用した販路開拓支援や専門家の伴走支援、海外現地に精通したコーディネーターによる相談対応や現地企業のリストアップ等、ジェトロが行っている既存事業等も含めて、事業者に適した支援の御案内を行い、新規輸出に挑戦する事業者を後押しする（コラム2-1-6①図）。

コラム

2-1-6①図



事例 株式会社ニット・ウィン

奈良県の伝統産業である靴下の製造・販売を手がける株式会社ニット・ウィン（奈良県）は、1950年の創業以来、靴下やニット製品などのOEM商品の製造を主力事業として成長を続けてきたが、海外メーカーとの価格競争の影響もあり、安定した売上げと価格のコントロールを行うための打開策を講じることが急務であった。

同社は、収益性の高いOEM事業からの脱却を目指す次代の戦略的事業として、自社ブランド商品である「NISHIGUCHI KUTSUSHITA」を立ち上げた。ブランド立ち上げにあたって、企業としてのものづくりを体現する新たな手段を探し始め、靴下を履く人のことを真面目に考え、靴下づくりに真摯に向き合うことに注力した。厳選した良質な天然糸の使用し、素材の良さを最大限に生かすべく、他社では真似できないオールドマシンと最新機の良さを組み合わせた高度な技術の追求とともに、時代にとらわれないデザインの開発・改良などブランドコンセプトである「はくひとおmoi」を徹底的にこだわり抜き、自社ブランド商品の販売、それらの海外販売に積極的に取り組んでいる。

海外事業は、2017年にJETROのセミナー参加をきっかけに、「新輸出大国コンソーシアム」を利用し、専門家の支援の下、米国やパリへの展示会出展を果たした。海外渡航できなかった感染症拡大の期間において、現地出展ができなかったため、「JAPANブランド育成支援等事業（令和4年度2次補正予算よりものづくり・商業・サービス補助金に統合）」を活用し、バイヤーとの商談で使用するコンセプトムービーやパンフレットなどを作成することで、デジタルコンテンツの強化を図った。特にブランディングにあたっては、どの市場、どの消費者にどのように商品展開するかといった事業戦略を十分に固めたうえで、ブランドコンセプトが持つ価値観を現地展示会やSNS、自社ホームページなどを通じて対外発信している。確立したブランドコンセプトを効果的にプロモーションすることにより、ブランド価値に共感したコアファンや海外バイヤーからの多くの受注・引き合いを獲得することに成功している。

このように、自社の海外展開の状況に応じた様々な支援制度を活用しながら、積極的に海外展開に取り組むこ

とで、自社ブランド商品は、欧州や米国を含む約30カ国で取り扱われ、自社の更なる海外売上拡大につなげている。

取締役の西口功人氏は、「弊社はパーパスである“靴下で一日を変える。靴下で価値を変える”を国内外で実現するため、ブランド価値と製品価値を向上させ、私たちの価値観に共感する世界の消費者に今以上に届けていきたい」と今後の意気込みを語っている。

コラム 2-1-6②図



- 1日を変える靴下 -
自社ブランド「NISHIGUCHI KUTSUSHITA」



“はくひとおもい”を伝えるコンセプトムービー

海外展開を行うに当たり、進出国の市場調査、ニーズに合った商品開発や現地バイヤーの発掘など企業によって様々な課題がある。本コラムで取り上げた「新規輸出1万者支援プログラム」では、国や関係機関が連携し、様々な支援策を提供している。これから海外展開に挑む企業や、新たな対象国や新商品を開発・改良して海外展開を更に加速させたい企業は、本プログラムを活用し、積極的に海外展開にチャレンジしてほしい。

第5節 まとめ

本章では、成長に向けて価値の創出を実現するために重要な要素と考えられる「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」について分析した。

第1節では、成長に向けた戦略について、成長企業における経営戦略の策定プロセスを確認し、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性が示された。また、ターゲットとする市場の分析について確認し、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が、企業の成長につながる可能性が示された。さらに、既存事業拡大と比較して不確実性が高く、困難を伴うものであると考えられる新規事業創出を成功させるためには、既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組むことや、既存事業で培った経営資源を活用して新規事業創出に取り組むことが重要であることが示唆された。

第2節では、成長に向けた戦略実行を牽引する経営者について確認し、成長企業の経営者は、第三者との交流等により成長意欲を高めている傾向があること、外部との交流が経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示された。また、外部との交流の中でも、経営者仲間との交流を積極的に行うことが、経営者の成長意欲の喚起につながっている可能性が示された。さらに、経営者がリスクリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較して業績の向上を実現していること、役員・社員に対してリスクリングの機会を提供していることが示され、経営者がリスクリングに取り組むこ

とは、成長のために重要である可能性が示唆された。

第3節では、成長に向けた経営者の戦略実行を支える内部資源・体制について確認し、人材戦略の策定は人材確保につながり、経営戦略と紐づけることで業績向上にも寄与することが示唆された。また、成長企業においては、経営の透明性を高める取組や経営者からの権限委譲の取組により人材が育つ効果を感じており、その結果として成長につながっている可能性があることが示された。さらに、新規事業創出の成功に向けて、経営者がマネジメントに集中し実務は現場に任せることや、新規事業を社内に理解させる取組を行うことの重要性を示唆した。また、既存事業に従事する社員の理解を得るための工夫・取組の内容について確認した上で、こうした工夫・取組を行った企業は実際に既存事業に従事する社員の理解を得られている傾向があることが確認された。

第4節では、中小企業・小規模事業者の海外展開の状況について確認した。まず、中小企業の海外展開は低水準にとどまっており、業種に応じて海外展開の実施状況に差があることが分かった。こうした中で、海外展開を実施している企業においては、製品・商品・サービスの付加価値、知的資産・知的財産等を強みに、売上高や経常利益といった業績に好影響を与えていることを確認した。さらに、輸出実施企業においては、輸出非実施企業と比べて労働生産性が高く、感染症拡大以降でもその傾向が続いていることが確認された。